

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GERENCIA DE OBRAS  
DE DIVECON S.A  
PERIODO 2012-2015**

**GUIDO FERNANDO ZAMORA CABRERA**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE ARTES INTEGRADAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA  
CONSTRUCCIÓN  
SANTIAGO DE CALI  
2012**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GERENCIA DE OBRAS  
DE DIVECON S.A  
PERIODO 2012-2015**

**GUIDO FERNANDO ZAMORA CABRERA**

**Trabajo Integrador**

**Director  
BENJAMIN BENACOURT GUERRERO  
Administrador de empresas-MBA**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE ARTES INTEGRADAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA  
CONSTRUCCIÓN  
SANTIAGO DE CALI  
2012**

## TABLA DE CONTENIDO

|  | Pág.      |
|--|-----------|
| <b>1. METODOLOGIA</b> .....  | <b>1</b>  |
| 1.1 LA PROBLEMÁTICA.....   | <b>1</b>  |
| 1.1.1 La identificación (el que).....  | <b>1</b>  |
| 1.1.2 La Ubicación (el dónde).....   | <b>2</b>  |
| 1.1.3. La tenencia (el quién).....   | <b>2</b>  |
| 1.1.4. La magnitud (cuánto).....   | <b>2</b>  |
| 1.1.5. La cronología (desde cuándo).....                                     | <b>2</b>  |
| 1.1.6. Las causas (el ¿por qué?).....  | <b>3</b>  |
| 1.2. Formulación de la Problemática.....                                     | <b>3</b>  |
| 1.3. OBJETIVOS.....  | <b>4</b>  |
| 1.3.1. Objetivo general.....   | <b>4</b>  |
| 1.3.2. Objetivos específicos.....  | <b>4</b>  |
| 1.4. MARCO REFERENCIAL.....  | <b>4</b>  |
| 1.4.1Marco teórico.....  | <b>4</b>  |
| 1.5.La administración estratégica.....                                       | <b>5</b>  |
| 1.5.1 Definición de administración estratégica o planeación estratégica..... | <b>5</b>  |
| 1.5.2 Etapas de la administración estratégica.....                           | <b>5</b>  |
| 1.6 Términos clave de la administración estratégica .....                    | <b>6</b>  |
| 1.6.1 Ventaja competitiva.....   | <b>6</b>  |
| 1.6.2 Estrategas.....  | <b>6</b>  |
| 1.6.3 Declaración de la misión y la visión.....                              | <b>6</b>  |
| 1.6.4 Oportunidades y amenazas externas.....                                 | <b>7</b>  |
| 1.6.5 Fortalezas y debilidades internas.....                                 | <b>7</b>  |
| 1.6.6 Objetivos a largo plazo.....   | <b>7</b>  |
| 1.6.7 Estrategias.....   | <b>7</b>  |
| 1.6.8 Objetivos anuales.....   | <b>8</b>  |
| 1.6.9 Políticas.....   | <b>8</b>  |
| 1.6.10 El modelo de la administración estratégica .....                      | <b>8</b>  |
| 1.7 TIPO DE ESTUDIO.....   | <b>10</b> |
| 1.7.1. Estudio exploratorio.....   | <b>10</b> |
| 1.7.2 Estudio descriptivo.....   | <b>11</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.8. METODO.....   | 11        |
| 1.8.1 Método deductivo.....  | 12        |
| 1.8.2 Método inductivo.....  | 14        |
| 1.8.3 Método analítico.....  | 16        |
| 1.9. HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS.....                               | 16        |
| <b>2. HISTORIA E IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA DIVECON S.A.....</b> | <b>19</b> |
| 2.1 Marco histórico.....   | 19        |
| 2.2 Ubicación Geográfica.....                                      | 20        |
| 2.3 Proyectos Realizados .....                                     | 23        |
| 2.3.1 Industria.....   | 23        |
| 2.3.2 Institucional Y Comercial.....                               | 28        |
| 2.3.3 Vivienda.....  | 38        |
| 2.4 Misión Visión y Objetivos Generales.....                       | 37        |
| 2.4.1 Visión.....  | 39        |
| 2.4.2 Misión .....   | 39        |
| 2.4.3 Políticas de Calidad.....                                    | 40        |
| 2.4.4 Objetivos de Calidad.....                                    | 40        |
| 2.4.5 Modelo Empresarial .....                                     | 40        |
| <b>3. ANALISIS DEL ENTORNO .....</b>                               | <b>42</b> |
| 3.1 Entorno Económico .....  | 43        |
| 3.1.1 Tabla-Entorno Económico.....                                 | 47        |
| 3.2 Entorno Social Cultural.....                                   | 48        |
| 3.2.1 Tabla-Entorno Cultural.....                                  | 49        |
| 3.3 Entorno Demográfico.....                                       | 50        |
| 3.3.1 Tabla-Entorno Demográfico.....                               | 50        |
| 3.4 Entorno Tecnológico.....                                       | 51        |
| 3.4.1 Tabla-Entorno Tecnológico.....                               | 52        |
| 3.5 Entorno Jurídico y Legal.....                                  | 53        |
| 3.5.1 Tabla-Entorno Jurídico y Legal.....                          | 54        |
| 3.6 Matriz Integrada del Entorno.....                              | 55        |
| <b>4. SECTOR DE LA CONSTRUCCION.....</b>                           | <b>60</b> |
| 4.1 Presentación del Sector de la Construcción.....                | 60        |
| 4.2 Indicadores Económicos del Sector de la Construcción.....      | 60        |

|   |     |
|---|-----|
| <b>5. BENCHMARKING</b> .....                    | 76  |
| 5.1 Sainc Ingenieros Constructores S.A.....     | 76  |
| 5.1.1 Aspectos Generales.....                   | 76  |
| 5.1.2 Proyectos.....                            | 78  |
| 5.1.3 Mercadeo.....                             | 86  |
| 5.1.4 El Producto .....                         | 86  |
| 5.1.5 El Negocio .....                          | 86  |
| 5.2 Constructora Latco.....                     | 87  |
| 5.2.1 Aspectos Generales.....                   | 87  |
| 5.2.2 Proyectos.....                            | 88  |
| 5.2.3 Mercadeo.....                             | 96  |
| 5.2.4 El Producto.....                          | 96  |
| 5.2.5 El Negocio .....                          | 97  |
| 5.3 Factores de Éxito del Sector.....           | 97  |
| 5.3.1 Calidad del Producto o Servicio.....      | 98  |
| 5.3.2 Portafolio de Productos y Servicios:..... | 98  |
| 5.3.3 Talento Humano:.....                      | 99  |
| 5.3.4 Relaciones Públicas:.....                 | 99  |
| 5.3.5 Cumplimiento:.....                        | 99  |
| 5.3.6 Calidad de Producto y Servicio:.....      | 99  |
| 5.3.7 Experiencia y Trayectoria.....            | 99  |
| 5.3.8 Sistema de Gestión de Calidad:.....       | 99  |
| 5.3.9 Satisfacción del Cliente:.....            | 100 |
| 5.3.10 Precio:.....                             | 100 |
| 5.3.11 Tecnología.....                          | 100 |
| 5.3.12 Acuerdo con Proveedores.....             | 101 |
| 5.4 Matriz del Perfil Competitivo.....          | 101 |
| 5.4.1 Análisis de Resultados.....               | 107 |
| 5.4.2 Plan de Recomendaciones.....              | 108 |
| <br>  |     |
| <b>6. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA</b> .....  | 109 |
| 6.1 Proceso Gerencial.....                      | 109 |
| 6.2 Proceso Comercial.....                      | 111 |
| 6.3 Proceso de Construcción de Obras.....       | 111 |
| 6.4 Proceso Recursos Humanos.....               | 113 |
| 6.5 Proceso Administrativo.....                 | 113 |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| 6.6        | Proceso Gestión de Calidad.....                        | 115        |
| 6.7        | Análisis Financiero.....                               | 116        |
| 6.7.1      | Normalización Vertical y Horizontal.....               | 116        |
| 6.7.2      | Normalización Vertical.....                            | 116        |
| 6.7.2.1    | Análisis Normalización Vertical P&G.....               | 118        |
| 6.7.2.2    | Análisis Normalización Vertical Balance General.....   | 116        |
| 6.7.3      | Normalización Horizontal.....                          | 120        |
| 6.7.3.1    | Análisis Normalización Horizontal P&G.....             | 122        |
| 6.7.3.2    | Análisis Normalización Horizontal Balance General..... | 124        |
| 6.7.4      | Indicadores Financieros.....                           | 124        |
| 6.7.4.1    | Análisis Indicadores Financieros.....                  | 126        |
| 6.7.5      | Indicadores Financieros del Sector.....                | 130        |
| 6.7.5.1    | Conclusiones indicadores Financieros del sector.....   | 131        |
| <b>7.0</b> | <b>ANALISIS DOFA.....</b>                              | <b>133</b> |
| 7.1        | Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).....     | 133        |
| 7.2        | Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).....     | 138        |
| 7.3        | Estrategias DOFA.....                                  | 141        |
| <b>8.0</b> | <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....</b>               | <b>148</b> |
| 8.1        | Misión.....  | 148        |
| 8.2        | Visión.....  | 148        |
| 8.3        | Objetivos Estratégicos.....                            | 148        |
| 8.3.2      | Objetivos Financieros.....                             | 149        |
| 8.3.3      | Objetivos de Crecimiento.....                          | 150        |
| 8.4        | Objetivos de Competitividad.....                       | 150        |
| 8.4.1      | Objetivos de Productividad.....                        | 150        |
| 8.4.2      | Objetivos de Calidad.....                              | 151        |
| 8.4.3      | Objetivos de Innovación.....                           | 151        |
| 8.4.4      | Objetivos de Responsabilidad Social.....               | 152        |
| 8.5        | ESTRATEGIAS.....                                       | 152        |
| 8.5.1      | Estrategias ANSOFF.....                                | 153        |
| 8.5.1.1    | <i>Penetración de Mercados.....</i>                    | <i>153</i> |
| 8.5.1.2    | <i>Desarrollo de Mercados.....</i>                     | <i>154</i> |
| 8.5.1.3    | <i>Desarrollo de Productos.....</i>                    | <i>154</i> |
| 8.6        | ESTRATEGIAS.....                                       | 155        |

|  |            |
|--|------------|
| 8.6.1 Estrategias Financieras.....               | 155        |
| 8.6.2 Estrategias de Competitividad.....         | 155        |
| 8.6.3 Estrategias de Productividad.....          | 156        |
| 8.6.4 Estrategias de Calidad.....                | 157        |
| 8.8.6 Estrategias de Responsabilidad Social..... | 157        |
| <b>9. FORMULACION DE UN PLAN DE ACCIÒN.....</b>  | <b>158</b> |
| 9.1 Objetivos Específicos.....                   | 158        |
| 9.2 Alcance.....                                 | 158        |
| 9.3 Tipos de Estrategia de Mercados.....         | 162        |
| <b>10. CONCLUSIONES.....</b>                     | <b>163</b> |
| <b>12. BIBLIOGRAFIA.....</b>                     | <b>164</b> |

## **RESUMEN**

En varias situaciones se ha podido identificar dentro de la organización una problemática en todos los niveles administrativos, que afectan considerablemente el presupuesto económico y desarrollo de cada proyecto debido a la falta de dirección en los recursos propios indispensables para cada obra. Es por esto que los procesos y procedimientos para cada proyecto deben ser modificados para el buen manejo y desarrollo la organización.

### **Palabras Claves**

Metodología

Historia e Identificación de la Empresa Divecon s.a

Análisis del entorno

Sector de la Construcción Benchmarking

Análisis interno de la empresa

Análisis DOFA

Direccionamiento Estratégico

Formulación de un Plan de Acción



# FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GERENCIA DE OBRAS EN DIVECON S.A

## 1. METODOLOGÍA

### 1.1 LA PROBLEMÁTICA

#### 1.1.1 La Identificación ¿el qué?

En varias situaciones se ha podido identificar dentro de la organización una problemática en todos los niveles administrativos, que afectan considerablemente el presupuesto económico y desarrollo de cada proyecto debido a la falta de dirección en los recursos propios indispensables para cada obra. Es por esto que los procesos y procedimientos para cada proyecto deben ser modificados para el buen manejo y desarrollo de un proyecto.

Los problemas identificados dentro de cada proyecto son los siguientes.

- Los procesos administrativos dentro de la empresa son obstáculos para los proyectos en desarrollo.
- Las dificultades en estos procesos nos lleva a tener retrasos en la ejecución de actividades dentro de los proyectos.
- Los cronogramas de obra se deben reprogramar constantemente por los atrasos en la ejecución de actividades en las obras.
- Los recursos económicos de cada proyecto sufren debido al mal manejo de los anticipos, ya que son direccionados hacia otras actividades que no corresponden a la obra.
- Se incumplen objetivos a corto plazo en todos los proyectos de contracción y a nivel gerencial.
- Dentro de la organización DIVECON S.A se maneja todo desde un punto de vista patriarcal; todo gira en torno a las decisiones de la gerencia general.

- Los profesionales en las obras no tienen un perfil idóneo para realizar sus labores contratadas.
- Los continuos atrasos en los pagos a proveedores.
- Deficiencia administrativa y poco control en los procedimientos administrativos de los proyectos.

### **1.1.2. La Ubicación ¿el dónde?**

Los trámites y aprobaciones dentro de Divecon s.a son muchos para realizar una aprobación o autorización en cualquiera de los procesos administrativos y gerenciales de las obras. La parte económica de una obra no está basada en presupuestos de obra, sino en un fondo general al cual se llevan todos los gastos de la empresa es por este motivo que los inconvenientes económicos son muchos y de diferentes aspectos.

### **1.1.3. La Tenencia ¿el quién?**

Como lo hemos comentado anteriormente la problemática de la organización se basa en todos los procesos administrativos y de control. Los departamentos que más nos afectan los procesos en nuestros proyectos son, los departamentos de contabilidad y gerencias generales y de proyectos; ya que sobre ellos recaen todas las determinaciones y directrices de los proyectos dejando las obras solo como entes de control y no de toma de decisiones.

### **1.1.4. La Magnitud ¿cuánto?**

- Los atrasos generados en las obras llegan a generar sobrecostos en las actividades.
- La falta de pago a proveedores oportunamente generan nuestra organización intereses por mora, lo cual generan sobrecostos a los proyectos.

### **1.1.5. La Cronología ¿desde cuándo?**

Esta problemática se viene presentando desde hace vario años, DIVECON S.A es una organización en crecimiento y desarrollo continuo, logrando pasar de 1-2-3 obras en más tres obras fuera del departamento; esto llevo a nuestra organización

a implementar más departamentos y gerencias pero sin haber estudiado bien su alcance para cada proyecto.

También podemos mencionar que DIVEON S.A viene adelantando el proceso de certificación ISO, para lo cual ha implementado varios cambios que hasta la fecha no han cumplido con sus expectativas.

#### **1.1.6. Las Causas ¿por qué?**

Basados en las diferentes problemáticas de la organización podemos observar que tiene su origen en el crecimiento continuo de esta organización y en el manejo patriarcal que se ha implementado desde el inicio de la empresa.

- La falta de decisiones en las obras nos lleva a generar atrasos en los procesos constructivos.
- Los cronogramas de obra se ven afectados por la falta de autorizaciones.
- No existe un departamento financiero que pueda observar con detalle, los problemas generados en las obras por los recursos mal direccionados.
- Existe mucho temor para la toma de decisiones sin autorización de las gerencias.
- Los recursos propios de cada proyecto tales como anticipos, son desviados hacia otras obras o para cubrir gastos diferentes a los generados por el proyecto en construcción.
- Los departamentos no están bien constituidos con personal idóneo para puesto de trabajo.
- Los pagos a proveedores no se ejecutan a tiempo, llevando a las obras a atrasos.
- Los procesos y procedimientos implementados en la organización no cumplen con las expectativas de quienes los manejamos.

#### **1.2. FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

- ¿Qué elementos se deben tener en cuenta para el desarrollo de un plan estratégico General para Divecon s.a?
- ¿De qué modo se puede implementar un plan estratégico gerencial y administrativo para controlar una obra fuera y dentro de la ciudad?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo General**

Formular el plan estratégico para la empresa constructora DIVECON S.A. para el periodo 2012 - 2015.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Analizar el entorno de la organización para identificar sus amenazas y oportunidades.
- Estudiar el comportamiento del sector de la construcción de tipo institucional, industrial y comercial para identificar el perfil competitivo de la empresa.
- Evaluar a fondo los procesos internos de la organización para reconocer debilidades y fortalezas que permitan desarrollar un mejoramiento en los procedimientos.
- Realizar el análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), identificando estrategias FO (fortalezas - oportunidades), DO (debilidades - oportunidades), FA (fortalezas - amenazas) y DA (debilidades - amenazas).
- Formular el direccionamiento estratégico: misión, visión, objetivos y estrategia.
- Proponer el plan de acción y de mejoramiento continuo de la organización.
- Diseñar el sistema de seguimiento y control de todos los proyectos en ejecución con indicadores de gestión.

## **1.4 MARCO REFERENCIAL**

### **1.4.1 Marco Teórico**

En el presente estudio es el de la planeación estratégica. El cual nos sirve para nuestro trabajo en DIVECON S.A

## **1.5. La Administración Estratégica**

### **1.5.1 Definición de Administración Estratégica o Planeación Estratégica**

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. Algunas veces el término administración estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que la planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. La finalidad de la planeación estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy.

Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa, el cual es necesario para tener éxito al competir. Es el resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resulten "menos indeseables".

### **1.5.2 Etapas de la Administración Estratégica**

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar

sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización. Implementar la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas. Requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la administración estratégica. La evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener información de que ciertas estrategias no están funcionando bien.

Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son: 1. revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, 2. medir el desempeño y 3. Realizar acciones correctivas. La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.

## **1.6 Términos Clave de la Administración Estratégica**

### **1.6.1 Ventaja Competitiva**

El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término se define como todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales. Alcanzar y conservar una ventaja competitiva es esencial para el éxito a largo plazo de una organización; su búsqueda la conduce al éxito o al fracaso.

### **1.6.2 Estrategas**

Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización. Ayudan a la organización a reunir, analizar y organizar la información. Siguen las tendencias corporativas y de la industria, desarrollan modelos de pronóstico y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en mercados emergentes, identifican amenazas a su negocio y desarrollan planes de acción creativos.

### **1.6.3 Declaración de la Misión y la Visión**

La declaración de la visión se considera como el primer paso en la planeación estratégica y responde a la pregunta "¿en qué nos queremos convertir?"

Las declaraciones de la misión son declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Identifica el alcance que tiene las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Describe los valores y las prioridades de la organización.

#### **1.6.4 Oportunidades y Amenazas Externas**

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Están fuera el control de la organización y es esencial para el éxito, identificarlas, examinarlas y evaluarlas

#### **1.6.5 Fortalezas y Debilidades Internas**

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización si puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial.

#### **1.6.6 Objetivos a Largo Plazo**

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un periodo de más de un año. Constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas; deben desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

#### **1.6.7 Estrategias**

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración del mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

### **1.6.8 Objetivos Anuales**

Son los logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo. Deben declararse en términos de logros administrativos, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implementación de la estrategia.

### **1.6.9 Políticas**

Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes.

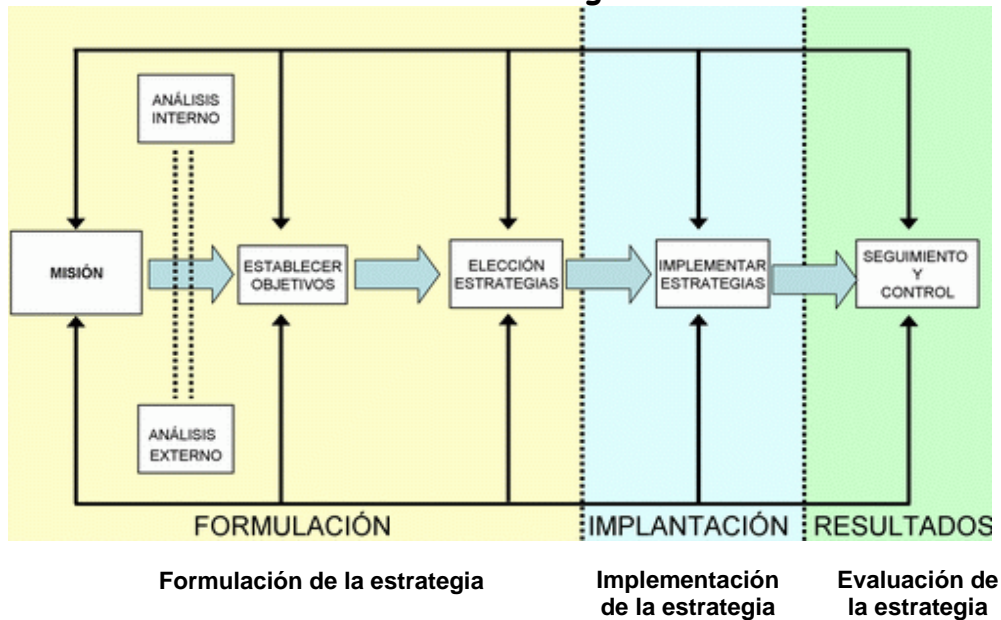
### **1.6.10 El Modelo de la Administración Estratégica**

El modelo de administración estratégica es la mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica. El modelo de Fred David (figura 1) es un modelo muy completo y de gran aceptación del proceso de administración estratégica. Este, no garantiza el éxito, pero si presenta un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación.

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo hace necesario cambiar cualquiera de los otros componentes. Es por esto, que en la práctica, la administración estratégica no es un proceso que se divide tan claramente ni que se realice con tanta precisión como sugiere el modelo de la administración estratégica.

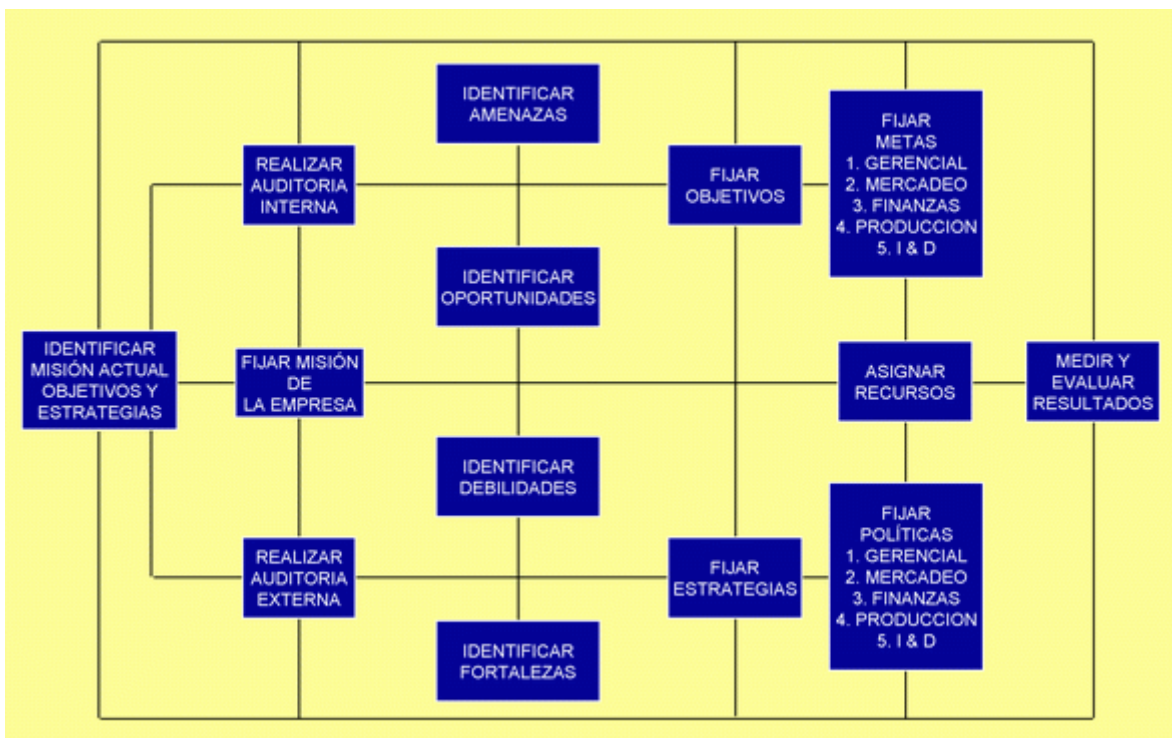


Figura 1. Modelo de la Administración Estratégica.



Fuente: "Conceptos de administración estratégica" Fred R. David.

Figura 2. Modelo de la Administración Estratégica.



Fuente: "Conceptos de administración estratégica" Fred R. David

## 1.7 TIPO DE ESTUDIO

El método se refiere a los procedimientos que se pueden seguir con el propósito de llegar a demostrar la hipótesis, cumplir con los objetivos o dar una respuesta Concreta al problema que identificó. Se empieza por definir el punto de partida que se va observar en primera instancia. Si parte de situaciones concretas y espera encontrar información de las mismas para analizarlas con un marco teórico general, va a referirse a la inducción. Si parte de situaciones generales explicadas por un marco teórico general y va a aplicarlas en una realidad concreta (su objeto de investigación), va emplear la deducción. Lo importante es tener claro de dónde sale el conocimiento y a donde espera llegar. El método que espera seguir en la investigación, debe hacerlo siempre referido al problema planteado.

### 1.7.1. Estudio Exploratorio

El estudio exploratorio se interesa fundamentalmente en descubrir. Es el diseño de Investigación o estudio destinado a generar o reexaminar categorías teóricas aún inexistentes para emprender, posteriormente, trabajos descriptivos, analíticos o de Verificación de hipótesis. Su objetivo es auxiliar al investigador a definir el problema, establecer hipótesis y definir la metodología para formular un estudio de Investigación definitiva.

El investigador debe tener claridad acerca del nivel de conocimiento científico desarrollado previamente por otros trabajos e investigadores, así como la información no escrita que posean las personas que por su relato puedan ayudar a reunir y sintetizar sus experiencias. Ha de especificarse las razones por las que el estudio propuesto es exploratorio o formulativo.

Cuando el investigador construye un marco de referencia teórico y práctico puede decirse que este primer nivel de conocimiento es exploratorio, el cual puede Complementarse con el descriptivo, según lo que quiera o no el investigador. "Tienen por objeto esencial familiarizarnos con un tema desconocido, novedoso Escasamente estudiado. Son el punto de partida para estudios posteriores de mayor profundidad"

- para el desarrollo del estudio determinamos que será de tipo exploratorio, porque el planeación estratégica en Divecon s.a no sé a realizado a fondo. Por otro lado con estas herramientas nos brindara información valiosa que nos servirá para llevar a cabo un estudio más a fondo.

### **1.7.2 Estudio Descriptivo**

El estudio descriptivo es el usado para describir situaciones y eventos, es decir, cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir, por lo tanto, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así y valga la redundancia describir lo que se investiga.

- El estudio del presente trabajo será de tipo descriptivo es de tipo utilizando para ello la matriz DOFA, donde podremos analizar todas las debilidades y fortalezas de los procesos y procedimientos implementados en nuestra organización. De esta forma buscaremos medir y evaluar.

### **1.8. METODO**

Es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento. "El método lo constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad".

El método se refiere a los procedimientos que se pueden seguir con el propósito de llegar a demostrar la hipótesis, cumplir con los objetivos o dar una respuesta concreta al problema que identificó. Se empieza por definir el punto de partida qué se va observar en primera instancia. Si parte de situaciones concretas y espera encontrar información de las mismas para analizarlas con un marco teórico general, va a referirse a la inducción. Si parte de situaciones generales explicadas por un marco teórico general y va a aplicarlas en una realidad concreta (su objeto de investigación), va emplear la deducción. Lo importante es tener claro de dónde sale

el conocimiento y a donde espera llegar. El método que espera seguir en la investigación, debe hacerlo siempre referido al problema planteado.

- Para la aplicación en este trabajo se tomara en cuenta aspectos generales de los procedimientos y problemáticas de la organización, los cuales nos darán pautas para llegar a solucionar o resolver situaciones particulares dentro de la empresa.

### **1.8.1 Método Deductivo**

La deducción, es ir de lo general a lo particular; se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares. El proceso deductivo no es suficiente por sí mismo para explicar el conocimiento. Es útil principalmente para la lógica y las matemáticas, donde los conocimientos de las ciencias pueden aceptarse como verdaderos por definición. Algo similar ocurre con la inducción, que solamente puede utilizarse cuando a partir de la validez del enunciado particular se puede demostrar el valor de verdad del enunciado general. La inducción y deducción son dos métodos de conocimiento que son complementarios. La combinación de ambos métodos significa la aplicación de la deducción en la elaboración de hipótesis, y la aplicación de la inducción en los hallazgos. Inducción y deducción tienen mayor objetividad cuando son consideradas como probabilísticas.

Las primeras consideraciones del método deductivo podrían remontarse a los trabajos de Descartes a comienzos del siglo XVII, en su afán de encontrar un método que proporcionara un mejor conocimiento de las diferentes esferas de actividad. Por consiguiente, los objetivos de Bacon y Descartes eran similares, sin embargo, la forma de conseguirlos era diametralmente opuesta. Descartes utilizaba la deducción y las matemáticas como punto referencial, mientras que Bacon le prestaba muy poca atención a estos instrumentos.

- El estudio que se realizara en este trabajo, se basara en un método deductivo. Toda vez que se realizaran estudios para indagar particularidades de la organización con base en la identificación de las problemáticas dentro de los procesos y procedimientos que presenta la empresa. La deducción, es ir de lo general a lo particular; se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares

**El DEDUCTIVISMO** se trata de un procedimiento que consiste en desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida o hipótesis básicas y deduciendo luego sus consecuencias con la ayuda de las subyacentes teorías formales. Sus partidarios señalan que toda explicación verdaderamente científica tendrá la misma estructura lógica, estará basada en una ley universal. Junto a ésta, aparecen una serie de condicionantes iniciales o premisas, de las cuales se deducen las afirmaciones sobre el fenómeno que se quiere explicar.

La actuación seguida por el investigador sería la siguiente:

- i. Planteamiento del conjunto axiomático de partida. El criterio que debe seguirse en esta etapa debe ser el de la sencillez. Los supuestos deben incorporar sólo las características más importantes de los fenómenos, debiendo ser eliminadas las irrelevantes. Debe existir coherencia entre los postulados, sin que haya contradicción entre unos y otros.
- ii. Proceso de deducción lógica, partiendo siempre de los postulados iniciales, es decir, de la etapa anterior.
- iii. Enunciado de leyes de carácter general, a los que se llegará partiendo del conjunto axiomático y a través del proceso de deducción.



Del procedimiento lógico se infiere que las explicaciones y predicciones siguen las mismas reglas de deducción, la única diferencia está en que la explicación se produce una vez que ha ocurrido él.

Este método científico se suele utilizar para mejorar o precisar teorías previas en función de nuevos conocimientos, donde la complejidad del modelo no permite formulaciones lógicas. Por lo tanto, tiene un carácter predominantemente intuitivo y necesita, no sólo para ser rechazado sino también para imponer su validez.

### 1.8.2 Método Inductivo

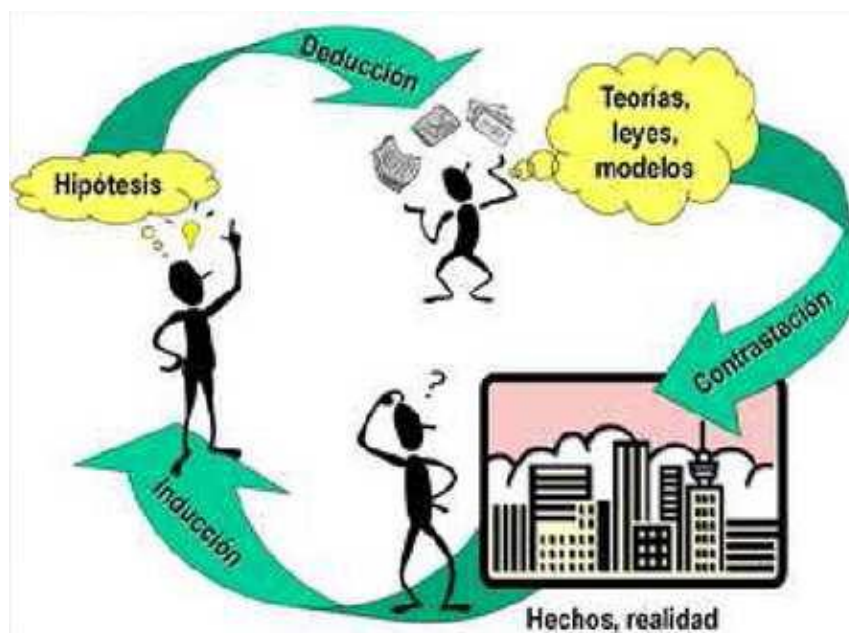
La inducción consiste en ir de los casos particulares a la generalización; se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales.

Atendiendo a su contenido, los que postulan este método de investigación distinguen varios tipos de enunciados:

- Particulares, si se refieren a un hecho concreto.
- Universales, los derivados del proceso de investigación y probados Empíricamente.
- Observacionales, se refieren a un hecho evidente.

Haciendo hincapié en el carácter empirista de esta metodología, la secuencia seguida en este proceso de investigación puede resumirse en los siguientes puntos (Wolfe, 1924, pág. 450):

- Debe llevarse a cabo una etapa de observación y registro de los hechos.
- A continuación se procederá al análisis de lo observado, estableciéndose como consecuencia definiciones claras de cada uno de los conceptos analizados.
- Con posterioridad, se realizará la clasificación de los elementos anteriores tales como registros, mediciones que lleven a la toma de decisiones.
- La última etapa de este método está dedicada a la formulación de proposiciones científicas o enunciados universales, inferidos del proceso de investigación que se ha llevado a cabo.



Esta metodología se asocia originalmente a los trabajos de Francis Bacon a comienzos del siglo XVII. En términos muy generales, consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene. Resumiendo las palabras de Mil (1973), las investigaciones científicas comenzarían con la observación de los hechos, de forma libre y carente de prejuicios. Con posterioridad y mediante inferencia- se formulan leyes universales sobre los hechos y por inducción se obtendrían afirmaciones aún más generales que reciben el nombre de teorías.

Según este método, se admite que cada conjunto de hechos de la misma naturaleza está regido por una Ley Universal. El objetivo científico es enunciar esa Ley Universal partiendo de la observación de los hechos.

- El método inductivo fue utilizado en el presente trabajo, porque es necesario estudiar cada uno de los procesos de la organización con el propósito de generar hipótesis y demostrar la posible causa de la problemática general de los procesos y procedimientos de la empresa.

### **1.8.3 Método Analítico**

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

- El método analítico se aplica al estudio actual de la organización, considerando que es la manera de analizar cada uno de los aspectos internos o variables por separado, que rigen el funcionamiento de la empresa, identificando la relación entre las mismas, teniendo en cuenta que no son independientes una de las



otras y que hacen parte de un sistema o un todo, en donde si alguna falla, el sistema también. Posteriormente se emitió un concepto sobre la base de los resultados del análisis.

## 1.9 HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

En el desarrollo del presente trabajo se utilizó herramientas metodológicas para recopilación de la información:

- **Análisis e Información Documental**

Es una forma de análisis basado en documentos, es una manera de investigación técnica. Está basada en procesamientos analítico y sintético que, la cual posee una descripción bibliográfica de la fuente, también posee una clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas que marcan una trazabilidad de esta documentación.

- **Formulación de Encuestas**

Es un estudio observacional en el cual el investigador realiza un estudio observacional donde no domina ni modifica el entorno donde se realiza el procedimiento o proceso. La información se obtiene a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas,

- **Entrevistas**

Es una manera de comunicación donde interactúan dos o varias personas de la organización, con el fin de obtener información, datos, opinión de algo dentro de la organización o de las personas. Se pueden llamar el Entrevistador-el entrevistado - los entrevistados.

- **Fuentes de Información Primarias y Secundarias**

Las fuentes de información primarias (libros, revistas, periódicos, etc.) son aquellas que contienen información nueva u original y cuya disposición no sigue, habitualmente, ningún esquema predeterminado. Se accede a ellas directamente o por medio de las fuentes de información secundarias.

Las fuentes de información secundarias son aquellas que contienen material ya conocido, pero organizado según un esquema determinado. La información que contiene referencia a documentos primarios. Son el resultado de aplicar las técnicas de análisis documental sobre las fuentes primarias y de la extracción, condensación u otro tipo de reorganización de la información que aquellas contienen, a fin de hacerla accesible a los usuarios.

- **Base de Datos**

Está basado en la recopilación de la información medible y tangible de la organización, con la cual se podrá tomar puntos de partida y análisis para este estudio.

- **La Evaluación de Estadísticas Existentes Sobre el Mercado.**

Esta información será entregada por los medios departamentales que tienen relación con el sector de la construcción tales como Camacol, Dane,

- **El Apoyo en Textos de Administración Estratégica.**

- **la Recopilación de la Información Existente Sobre el Sector de la Construcción.**

La recopilación de estos datos tales como PIB de la construcción, Licencias otorgadas, Ventas en los mercados de la vivienda, Industria, Comercio Etc. nos brindaran las herramientas para realizar un análisis de la organización frente al entorno.

## 2. HISTORIA E IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA DIVECON S.A

### 2.1 Marco Histórico

#### **Divecon S.A.**

Somos una compañía dedicada a la construcción y gerencia de obras de ingeniería, participando en todos los sectores del mercado: Vivienda, institucional e industrial. Desde el año 2003, incursionamos en el mercado nacional, respaldados en la amplia trayectoria de nuestro grupo de profesionales.

#### **Industria**

Empresas alimenticias, energéticas, manufactureras, siderúrgicas, y otras partícipes de diversos sectores industriales han encontrado en nosotros la experiencia que les garantiza confiabilidad en la construcción y montaje de sus diferentes proyectos.

#### **Institucional y comercial.**

Colegios, Centros Comerciales y Clínicas, se han apoyado en nuestros servicios - tanto de construcción como de gerencia de proyectos- para llevar a cabo sus proyectos tanto a nivel comercial como institucional.

#### **Vivienda**

Ofrecemos edificación de vivienda de cualquier tipo, desarrollando todo el proceso de planeación, diseño, promoción y construcción de proyectos que ayuden a mejorar la vida de sus habitantes, brindándoles seguridad y comodidad

Hoy nuestra organización con más de 10 años de experiencia en el sector de la construcción, hemos realizado varios proyectos dentro y fuera de la ciudad y el departamento tales como centro comercial en Pitalito Huila, Molino Santa marta en Santa marta los cuales nos están posicionado dentro del mercado como una empresa en crecimiento y muy competitiva.

Hoy en DIVECON S.A nos sentimos orgullosos de nuestra tarea realizada hasta ahora, pues durante nuestros pocos años de existencia, hemos generado más de 3.800 empleos tanto directos como indirectos, beneficiando a una gran cantidad de familias Valle Caucanas.A Nuestro personal la oportunidad de desarrollarse personal

y profesionalmente, todo esto en marcado en una política de trabajo ético y siempre comprometido con el desarrollo de la sociedad.

Nuestro personal cuentan con todos los beneficios laborales exigidos por las leyes Colombianas, como seguridad social, afiliación a fondo de pensiones, ARP y subsidio familiar, garantizando la oportuna atención a sus necesidades personales y familiares, con lo cual fortalecemos los lazos de confianza. Con nuestros aportes, contribuimos en el desarrollo nuestra región, con el fin de generar oportunidades laborales y sociales para los sectores más vulnerables de nuestra ciudad.

## 2.2 Ubicación Geográfica

Figura. Logotipo de la empresa



Fuente "Pág. web Divecon.com.co"

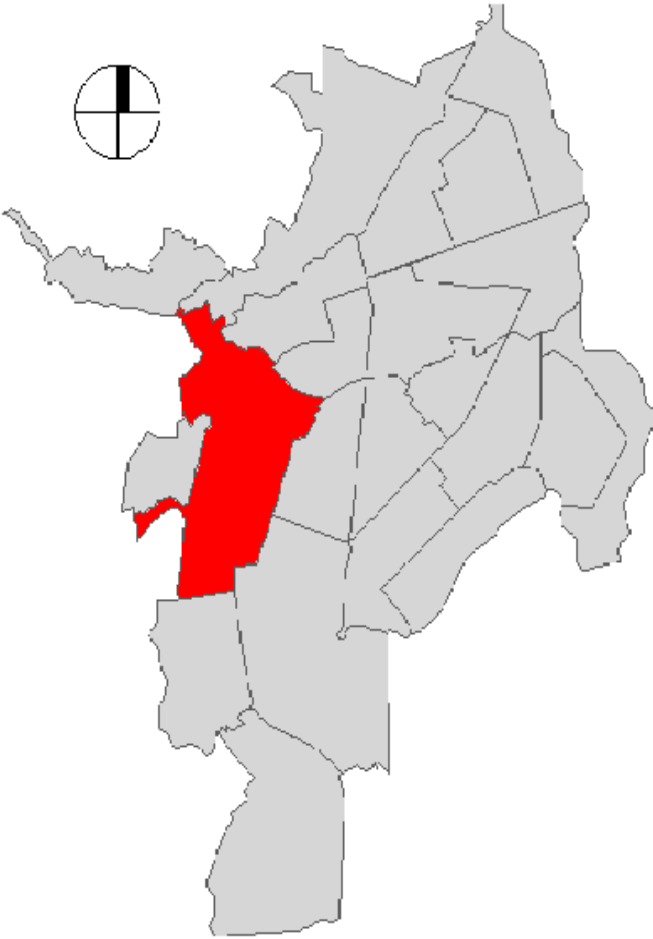
Divecon s.a se encuentra ubicado, Se encuentra ubicado en la ciudad de Santiago de Cali en el Valle del Cauca, departamento de Colombia, en la Comuna No-19 con los siguientes datos de contacto:

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Nombre de la Empresa        | Divecon s.a  |
| Nit                         |  |
| Actividad                   | Gerencia y Construcción de obras Civiles                           |
| Gerente-Representante Legal | Ingeniero Diego Velasco  |
| Dirección                   | Calle 41 No 7-35   |
| Dirección electrónica       | <a href="mailto:divecon@divecon.com.co">divecon@divecon.com.co</a> |
| Teléfono                    | (57-2) 524 62 87   |
| Fax                         | (57-2) 3733981   |
| Ciudad                      | Cali-Colombia  |

Divecon s.a se encuentra ubicado en la Comuna No-19

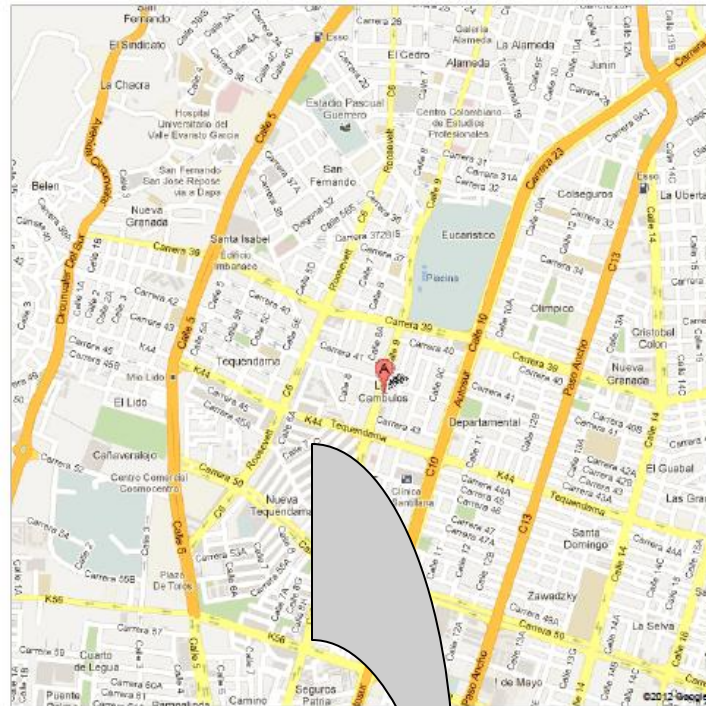
Figura No-01

COMUNA 19



Fuente. Pág. Web. Alcaldía de Cali

Figura No-02



Fuente: Pagina web Alcaldía de Cali

**DIVECON S.A**

Figura No-03



Fuente: Pagina web Alcaldía de Cali

## 2.3 Proyectos Realizados

### 2.3.1 Industria

Empresas alimenticias, energéticas, manufactureras, siderúrgicas, y otras partícipes de diversos sectores industriales han encontrado en nosotros la experiencia que les garantiza confiabilidad en la construcción y montaje de sus diferentes proyectos.

#### **INDUSTRIAS DEL MAIZ S.A**

|                          |                  |
|--------------------------|------------------|
| Nombre del Proyecto:     | Adiciones Varias |
| Fecha de inicio:         | Feb. 2005        |
| Fecha de terminación:    | Ago. 2005        |
| Área en M2 Intervenidos: | 1.500            |
| Propietario:             | MAIZEN           |

Fotografía No-01



Fuente "Pág. web Divecon.com.co"

**MOLINO GUADALAJARA BUGA**

Nombre del Proyecto: Edificio de producción Molino II  
Fecha de inicio: Jun. 2008  
Fecha de terminación: Nov. 2008  
Área en M2 Intervenidos: 2.000  
Propietario: Molino St. Marta

Fotografía No-02



Fuente "Pág. web Divecon.com.co"



Fotografía No-03



Fuente "Pág. web Divecon.com.co"

Fotografía No-04



Fuente "Pág. web Divecon.com.co"

## **PROYECTO LÍNEA CATENARIA**

Nombre del Proyecto: Construcción Línea Catenaria, Torre Catenaria, Muelles y oficinas de distribución.  
Fecha de inicio: Oct. 2007  
Fecha de terminación: Jun. 2009  
Área en M2 Intervenidos: 10.000  
Propietario: CENTELSA

Fotografía No-05



Fuente "Pág. web Divecon.com.co"

## **MOLINO SANTA MARTA**

Nombre del Proyecto: Molino Santa Marta Proyecto Bureche  
Fecha de inicio: Jun. 2009  
Fecha de terminación: Junio 2011  
Área en M2 Intervenidos: 20.000  
Propietario: Molino St. Marta

Fotografía No-06



Fuente "Pág. web Divecon.com.co"

Fotografía No-07



Fuente "Pág. web Divecon.com.co"

## **PRODISPEL**

Nombre del Proyecto: Bodega Prodispel  
Fecha de inicio: Noviembre. 2010  
Fecha de terminación: Junio de 2011  
Área en M2 Intervenidos: 10.000 M2

Fotografía No-08



Fuente "Pág. web Divecon.com.co"

### **2.3.2 Institucional Y Comercial**

Colegios, Centros Comerciales y Clínicas, se han apoyado en nuestros servicios - tanto de construcción como de gerencia de proyectos- para llevar a cabo sus proyectos tanto a nivel comercial como institucional.

## **TORRES DE COMFANDI**

Nombre del Proyecto: Supermercado  
Fecha de inicio: Dic. 2004  
Fecha de terminación: Jun. 2005  
Área en M2 Intervenidos: 4.000  
Propietario: COMFANDI

Fotografía No-09



Fuente "Pág. web Divecon.com.co"

### **CENTRO MÉDICO IMBANACO**

|                          |                                   |
|--------------------------|-----------------------------------|
| Nombre del Proyecto:     | Reforzamiento Estructural Torre A |
| Fecha de inicio:         | Ago. 2008                         |
| Fecha de terminación:    | Abril de 2011                     |
| Área en M2 Intervenidos: | 15.000                            |
| Propietario:             | Clínica Imbanaco                  |

Fotografía No-10



Fuente "Pág. web Divecon.com.co"

### **CLÍNICA PROFAMILIA CALI**

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Nombre del Proyecto:     | Construcción estructura Clínica Sede Sur |
| Fecha de inicio:         | Jun. 2009                                |
| Fecha de terminación:    | Abril de 2010                            |
| Área en M2 Intervenidos: | 9.000                                    |
| Propietario:             | Profamilia S.A.                          |

Fotografía No-11



Fuente "Pág. web Divecon.com.co"

Fotografía No-12



Fuente "Pág. web Divecon.com.co"

Fotografía No-13



Fuente "Pág. web Divecon.com.co"

**COMFANDI EL PRADO**

Nombre del Proyecto:

Reforzamiento y reconstrucción estructural  
Sede Administrativa

Fecha de inicio:

Nov. 2004

Fecha de terminación:

Sep. 2005

Área en M2 Intervenidos:

15.000

Propietario:

COMFANDI



Fotografía No-14



Fuente "Pág. web Divecon.com.co"

Fotografía No-15



Fuente "Pág. web Divecon.com.co"

**CLUB COLOMBIA**

|                          |                                |
|--------------------------|--------------------------------|
| Nombre del Proyecto:     | Reforma y ampliación de cocina |
| Fecha de inicio:         | Sep. 2005                      |
| Fecha de terminación:    | Dic. 2005                      |
| Área en M2 Intervenidos: | 400                            |
| Propietario:             | Club Colombia                  |

Fotografía No-16



Fuente "Pág. web Divecon.com.co"

Fotografía No-17



Fuente "Pág. web Divecon.com.co"

## **AUTO PACIFICO**

*Cali - Valle del Cauca*

Construcción y Acabados

Metros Cuadrados: 1.300

Plazo de ejecución: 9 meses

Propietario: Autopacifico

Fecha de Inicio: junio 2010

Fecha de terminación: marzo de 2011

Fotografía No-18



Fuente "Pág. web Divecon.com.co"

Fotografía No-19



Fuente "Pág. web Divecon.com.co"

Fotografía No-20



Fuente "Pág. web Divecon.com.co"

### 2.3.3 Vivienda

Ofrecemos edificación de vivienda de cualquier tipo, desarrollando todo el proceso de planeación, diseño, promoción y construcción de proyectos que ayuden a mejorar la vida de sus habitantes, brindándoles seguridad y comodidad

#### **EDIFICIO PEÑA VERDE**

Cali - Valle del Cauca

Obra civil construcción

Edificio Residencial De 8 pisos y un sótano

Metros cuadrados de construcción: 3.000

Plazo de ejecución: 360 días

Propietario: Fideicomiso Peña Verde

Fecha inicio: Marzo de 2009

Fecha terminación: Julio de 2010

Fotografía No-21



Fuente "Pág. web Divecon.com.co"

Fotografía No-22



Fuente "Pág. web Divecon.com.co"

## **2.4 MISION VISION Y OBJETIVOS GENERALES**

### **2.4.1 Visión**

En el año 2015 consolidarnos a nivel nacional como prestadores de servicios de ingeniería y gerencia de proyectos, garantizando la completa satisfacción de nuestros clientes, buscando la generación de empleo y el bienestar de nuestros asociados.

### **2.4.3 Misión**

Empresa de servicios dedicada a la gestión, ejecución y operación de proyectos de construcción de obras civiles, con un objetivo permanente de agregar valor a las expectativas del cliente en su entorno

### **2.4.3 Políticas de Calidad**

Suministrar servicios de gestión, ejecución y operación de proyectos de construcción de obras, que cumplan satisfactoriamente con los requerimientos contractuales acordados con nuestros clientes dentro de un marco legal, apoyados en talento humano competente en la ejecución de sus actividades, con un soporte de recursos físicos que permitan el desarrollo eficiente de los proyectos, buscando el mejoramiento continuo de los procesos y el posicionamiento de DIVECON.S.A en el mercado.

### **2.4.6 Objetivos de Calidad**

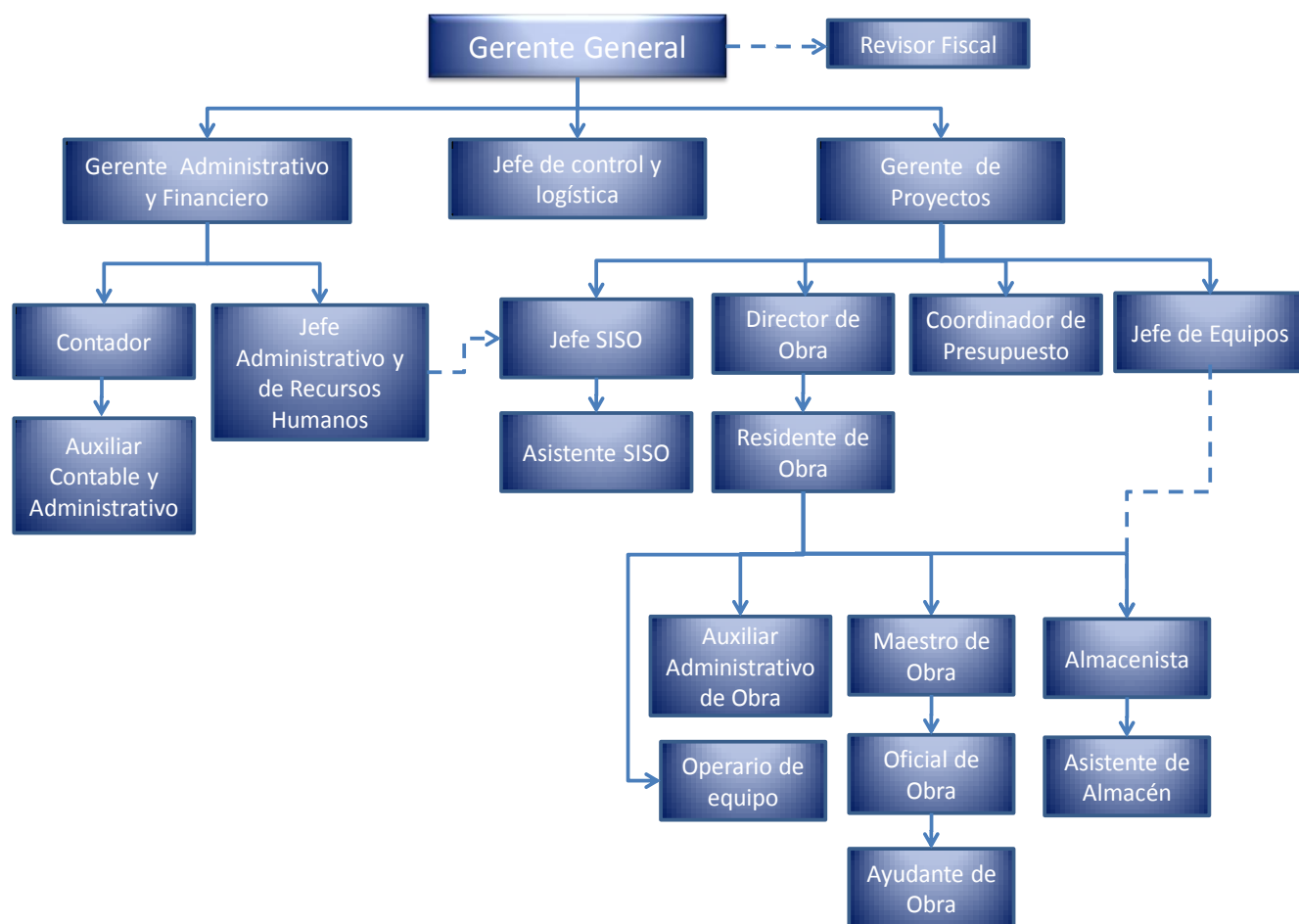
- Cumplir con los acuerdos establecidos con el cliente de acuerdo a los tiempos de entrega de los proyectos.
- Cumplir con la meta de desperdicios presupuestados para los principales materiales en diferentes actividades programadas dentro de la obra.
- Aumentar el índice de satisfacción de los clientes, de tal manera que se detecten las oportunidades de mejoramiento y nos permita desarrollar planes de acción.
- Cumplir con la rentabilidad proyectada para los diferentes proyectos.
- Desarrollar el talento humano conforme a los requerimientos propios de la organización.
- Logara la eficacia del sistema de gestión de calidad a fin de generar un mejoramiento continuo en la empresa.

### **2.4.7 Modelo Empresarial**

El modelo empresarial de DIVECON S.A. está basado y estructurado por medio de Gerencias, cada una con funciones asignadas que nos llevan al buen manejo de los recursos dentro de la organización.

Se trata de un modelo departamentalizado con unos procesos de calidad muy definidos los cuales nos llevan a cumplir metas y objetivos generales para la organización.





Dentro de esta departamentalización existen varios procesos Administrativos, los cuales cuentan con sus procedimientos adecuados para cada uno, logrando mejorar las actividades dentro de la organización.

- Proceso Gerencial.
- Proceso Comercial.
- Proceso de Construcción de Obras.
- Proceso Recursos Humanos.
- Proceso Administrativo y Financiero.
- Proceso Gestión de Calidad.

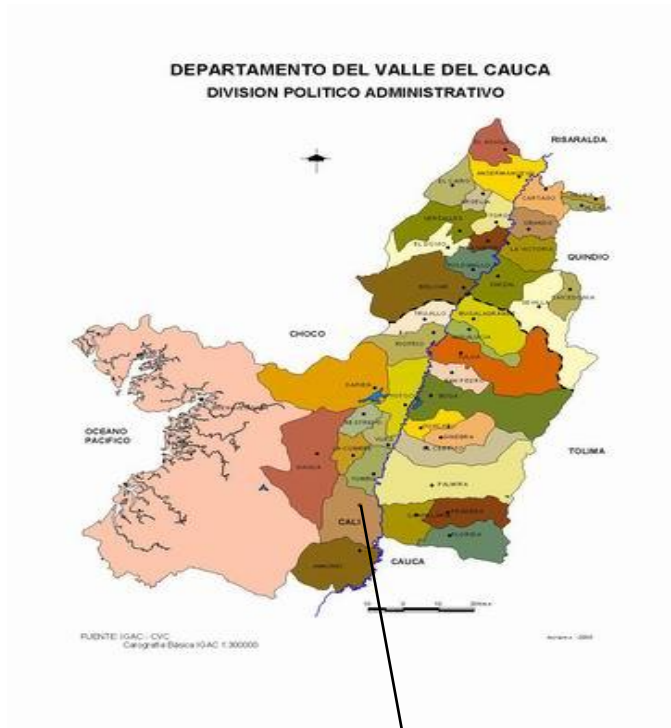
### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno de una organización presenta un porcentaje altísimo para la implementación de una planeación estratégica de un empresa; en este análisis se puede observar factores que influyen en su ejecución, de esta forma podremos expresar respuestas para que la empresa pueda maniobrar de manera eficaz dentro de ambiente inseguro.

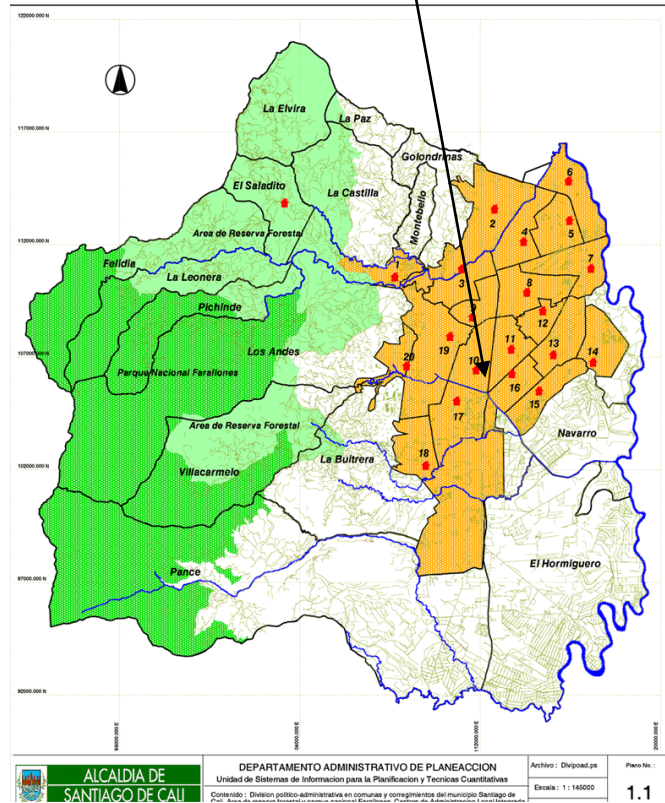
#### Ubicación Geográfica del Sector Valle del Cauca



# Valle del Cauca

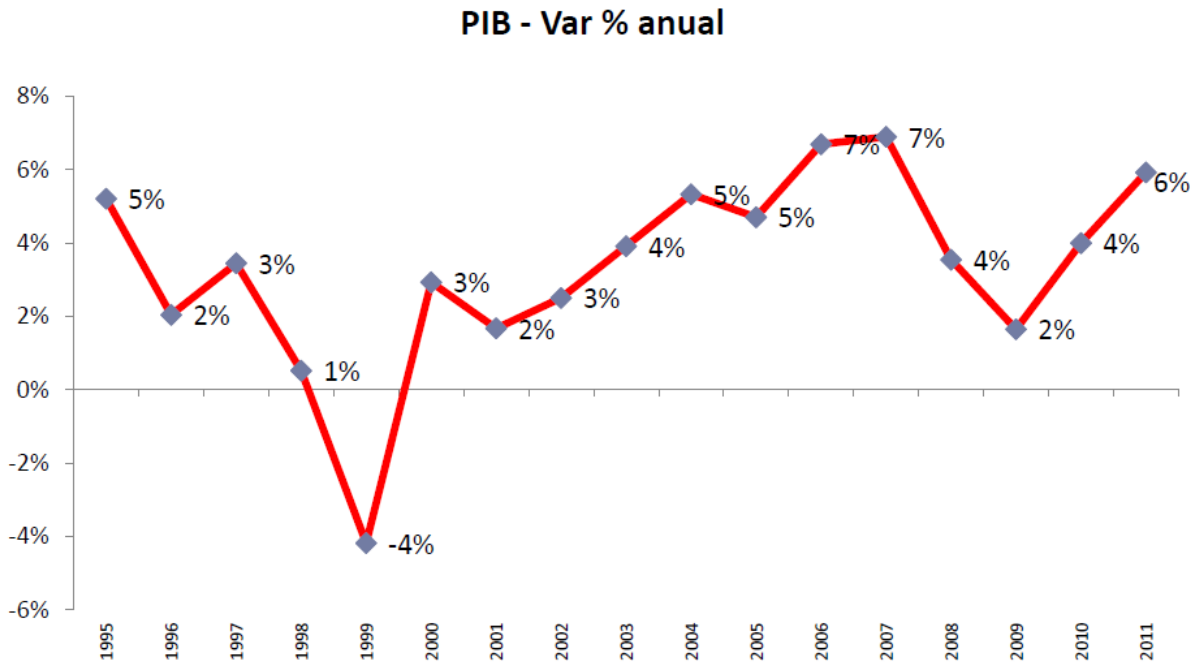


Cali



### 3.1 Entorno Económico

#### PIB COLOMBIANO



El crecimiento constante de la economía colombiana ha presentado un aumento considerable durante los últimos años, el PIB de nuestro país se encuentra en un 5.9%.

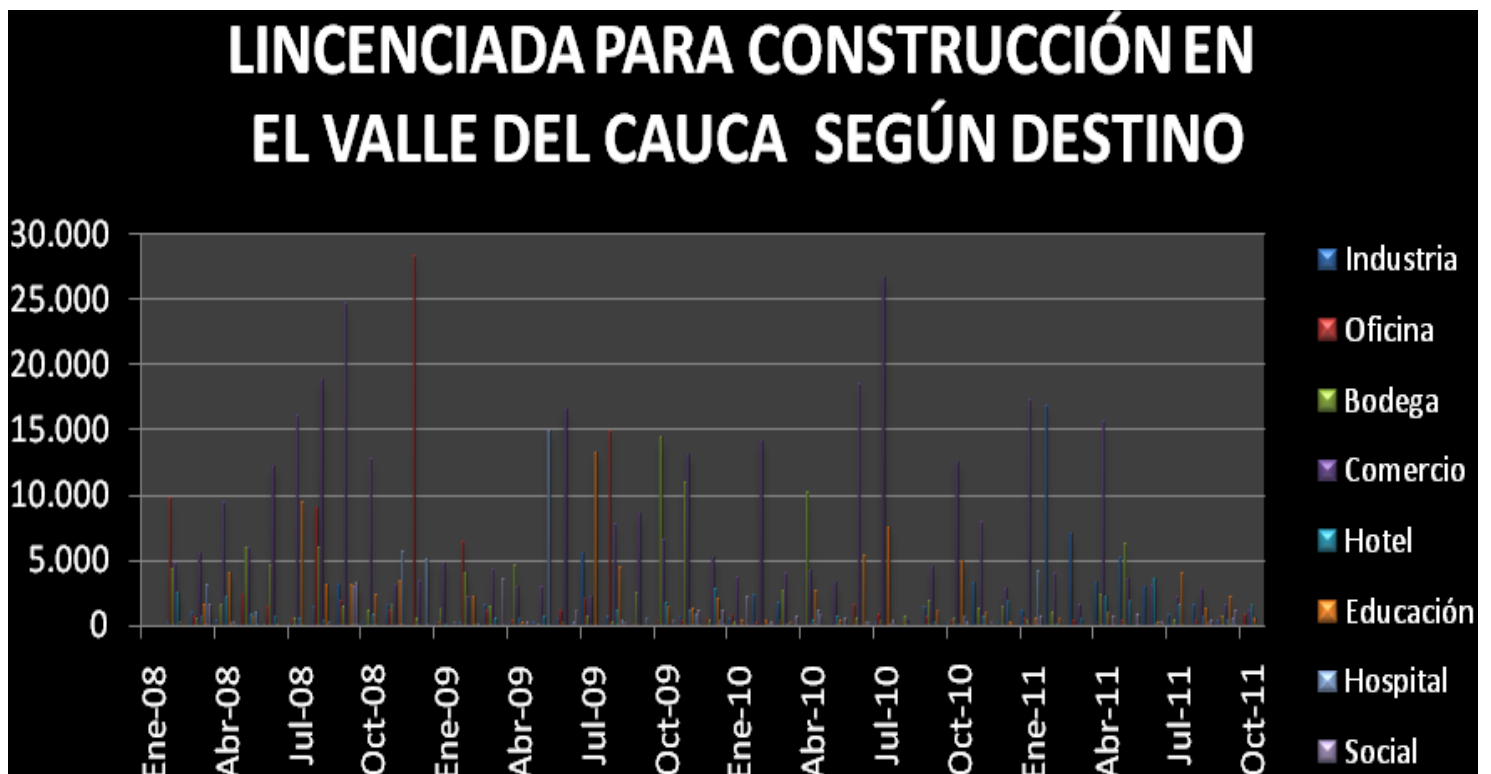
El retorno de la confianza de los inversionistas extranjeros, que traerá a nuestro país por el tratado de libre comercio con los Estados Unidos de América **TLC**.

El fortalecimiento de las políticas de seguridad democrática; la revaluación del peso debido a los impactos económicos mundiales, ha traído cambios inesperados, el incremento de la inflación, altas tasas de interés. Estos factores constituyen amenazas para el sector de la construcción, actividad que registra el mayor incremento dentro de todos los sectores que conforman el PIB.

El fortalecimiento de la moneda Estadounidense el dólar con respecto al peso colombiano, otorga a las empresas extranjeras un atractivo panorama para la ejecución de obras de infraestructura en el país y por supuesto en nuestro departamento. Ya que Cali presenta toda la infraestructura para el desarrollo mercantil que ingresara y saldrá de nuestro país por el TLC.

El Valle del Cauca ha tenido un comportamiento positivo el cual no se presentaba hace mucho tiempo; esto se debe en gran parte al crecimiento de la demanda de construcción y aprobación de Licencias para la construcción de Industria, Oficinas, Bodegas, Comercio, Educación, Hoteles, Hospitales como se puede observar en el siguiente grafico.

Figura No-01



Fuente: DANE - Cuentas Departamentales

Figura No-02

Valle del Cauca: Área (m2) licenciada para construcción según destino

|        | Total área | Vivienda |         | Industria | Oficina | Bodega | Comercio | Hotel  | Educación | Hospital | Admon Pública | Religioso | Social | Otro no residencial |
|--------|------------|----------|---------|-----------|---------|--------|----------|--------|-----------|----------|---------------|-----------|--------|---------------------|
|        |            | VIS      | No VIS  |           |         |        |          |        |           |          |               |           |        |                     |
| Ene-10 | 85.885     | 17.039   | 44.124  | 492       | 0       | 2.690  | 1.168    | 0      | 3.957     | 10.544   | 5.718         | 0         | 130    | 23                  |
| Feb-10 | 91.953     | 20.132   | 38.811  | 703       | 107     | 248    | 19.501   | 374    | 11.862    | 0        | 0             | 0         | 215    | 0                   |
| Mar-10 | 135.942    | 26.554   | 79.726  | 1.697     | 7.736   | 547    | 2.308    | 15.372 | 1.159     | 285      | 0             | 21        | 0      | 537                 |
| Abr-10 | 157.347    | 32.056   | 78.236  | 3.142     | 513     | 0      | 4.788    | 0      | 14.384    | 14.991   | 0             | 8.752     | 485    | 0                   |
| May-10 | 193.326    | 94.767   | 82.411  | 762       | 1.001   | 0      | 11.535   | 0      | 2.244     | 258      | 0             | 348       | 0      | 0                   |
| Jun-10 | 214.199    | 94.776   | 72.640  | 2.772     | 625     | 2.176  | 19.294   | 354    | 2.020     | 94       | 0             | 2.614     | 16.310 | 524                 |
| Jul-10 | 219.352    | 41.227   | 101.762 | 0         | 13.709  | 12.194 | 19.128   | 209    | 5.009     | 0        | 2.008         | 0         | 24.106 | 0                   |
| Ago-10 | 258.145    | 122.148  | 107.283 | 0         | 2.446   | 0      | 10.416   | 0      | 12.480    | 617      | 997           | 1.361     | 397    | 0                   |
| Sep-10 | 118.620    | 31.484   | 65.630  | 0         | 719     | 112    | 14.185   | 4.294  | 1.429     | 0        | 0             | 535       | 232    | 0                   |
| Oct-10 | 85.200     | 1.833    | 56.200  | 875       | 120     | 0      | 3.882    | 3.196  | 2.056     | 1.298    | 15.122        | 603       | 0      | 15                  |
| Nov-10 | 278.133    | 115.006  | 82.678  | 60.294    | 415     | 261    | 8.463    | 1.222  | 633       | 1.846    | 0             | 2.011     | 5.304  | 0                   |
| Dic-10 | 182.942    | 26.790   | 94.339  | 2.165     | 1.299   | 2.864  | 41.704   | 0      | 9.329     | 3.997    | 0             | 177       | 63     | 215                 |
| Ene-11 | 181.255    | 16.923   | 149.038 | 2.415     | 0       | 2.415  | 2.936    | 4.969  | 924       | 0        | 1.635         | 0         | 0      | 0                   |
| Feb-11 | 246.782    | 104.319  | 60.081  | 0         | 4.505   | 67.140 | 2.470    | 0      | 3.067     | 1.292    | 3.908         | 0         | 0      | 0                   |
| Mar-11 | 256.767    | 81.816   | 159.077 | 1.751     | 392     | 2.342  | 7.241    | 3      | 3.641     | 504      | 0             | 0         | 0      | 0                   |
| Abr-11 | 256.662    | 32.012   | 159.173 | 0         | 1.036   | 5.913  | 8.950    | 1.077  | 966       | 47.293   | 0             | 0         | 242    | 0                   |
| May-11 | 394.776    | 110.097  | 184.139 | 2.284     | 1.395   | 7.684  | 80.586   | 829    | 2.940     | 3.531    | 554           | 364       | 373    | 0                   |
| Jun-11 | 382.901    | 52.126   | 315.751 | 0         | 272     | 0      | 5.662    | 479    | 3.135     | 1.835    | 0             | 3.641     | 0      | 0                   |
| Jul-11 | 90.962     | 0        | 43.982  | 3.126     | 716     | 1.273  | 39.154   | 1.184  | 1.173     | 354      | 0             | 0         | 0      | 0                   |
| Ago-11 | 144.950    | 12.481   | 122.898 | 353       | 169     | 0      | 7.282    | 1.100  | 12        | 356      | 299           | 0         | 0      | 0                   |
| Sep-11 | 139.934    | 40.580   | 71.563  | 0         | 140     | 5.729  | 7.790    | 8.925  | 0         | 4.076    | 0             | 1.131     | 0      | 0                   |
| Oct-11 | 67.538     | 5.572    | 45.266  | 1.084     | 133     | 9.264  | 4.839    | 213    | 435       | 0        | 0             | 247       | 485    | 0                   |

Fuente: DANE

Nota: Incluye los municipios de Cali, Buenaventura, Buga, Cartago, Jamundí, Palmira, Tuluá y Yumbo

Figura No-03

Índice de Precios al Productor - Total y Materiales de Construcción

|        | Índice, junio 1999=100 |                                | Variación mensual |                                | Variación anual |                                |
|--------|------------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------------|-----------------|--------------------------------|
|        | IPP Total              | IPP Materiales de construcción | IPP Total         | IPP Materiales de construcción | IPP Total       | IPP Materiales de construcción |
| Ene-10 | 109,29                 | 106,93                         | 1,2%              | 0,7%                           | 0,5%            | -1,4%                          |
| Feb-10 | 110,23                 | 107,25                         | 0,9%              | 0,3%                           | -0,4%           | -1,5%                          |
| Mar-10 | 110,87                 | 107,46                         | 0,6%              | 0,2%                           | -0,2%           | -0,9%                          |
| Abr-10 | 111,39                 | 108,07                         | 0,5%              | 0,6%                           | 0,3%            | 0,8%                           |
| May-10 | 111,95                 | 108,07                         | 0,5%              | 0,0%                           | 1,3%            | 1,3%                           |
| Jun-10 | 111,85                 | 108,31                         | -0,1%             | 0,2%                           | 2,1%            | 1,5%                           |
| Jul-10 | 111,17                 | 108,21                         | -0,6%             | -0,1%                          | 1,8%            | 1,3%                           |
| Ago-10 | 110,58                 | 107,99                         | -0,5%             | -0,2%                          | 2,0%            | 1,2%                           |

|        |        |        |       |       |      |      |
|--------|--------|--------|-------|-------|------|------|
| Sep-10 | 109,97 | 107,69 | -0,6% | -0,3% | 2,3% | 1,1% |
| Oct-10 | 109,59 | 107,76 | -0,3% | 0,1%  | 2,7% | 1,5% |
| Nov-10 | 110,87 | 107,82 | 1,2%  | 0,1%  | 3,7% | 1,6% |
| Dic-10 | 112,69 | 108,07 | 1,6%  | 0,2%  | 4,4% | 1,7% |
| Ene-11 | 114,04 | 109,42 | 1,2%  | 1,2%  | 4,3% | 2,3% |
| Feb-11 | 115,28 | 109,98 | 1,1%  | 0,5%  | 4,6% | 2,5% |
| Mar-11 | 116,35 | 110,33 | 0,9%  | 0,3%  | 4,9% | 2,7% |
| Abr-11 | 116,58 | 110,64 | 0,2%  | 0,3%  | 4,7% | 2,4% |
| May-11 | 117,28 | 111,91 | 0,6%  | 1,1%  | 4,8% | 3,6% |
| Jun-11 | 117,08 | 111,64 | -0,2% | -0,2% | 4,7% | 3,1% |
| Jul-11 | 116,46 | 111,90 | -0,5% | 0,2%  | 4,8% | 3,4% |
| Ago-11 | 116,37 | 113,69 | -0,1% | 1,6%  | 5,2% | 5,3% |
| Sep-11 | 117,26 | 114,08 | 0,8%  | 0,3%  | 6,6% | 5,9% |
| Oct-11 | 118,29 | 114,58 | 0,8%  | 0,3%  | 6,6% | 5,9% |
| Nov-11 | 118,44 | 114,72 | 0,8%  | 0,3%  | 6,6% | 5,9% |

Fuente: Banco de la República.

### 3.1.1 Tabla-Entorno Económico.

| VARIABLE   | A/O | AM | am | om | OM |
|--|-----|----|----|----|----|
| El producto PIB interno bruto de la construcción crecido en 5.9%                                 | O   |    |    | X  |    |
| El área licenciada aumento según nivel histórico.  | O   |    |    | X  |    |
| La firma del TLC con USA, aumenta la inversión extranjera en nuestro país                        | O   |    |    |    | X  |
| Aumento en el precio de los materiales de construcción.  | A   | X  |    |    |    |
| El IPP Materiales de la construcción aumento en el ultima trimestre del 2011 quedando en un 5.9% | A   | X  |    |    |    |

Fuente: Banco de la república

### 3.2 Entorno Social Cultural

Colombia es un país importante en el contexto global por su dotación de factores (posición geoestratégica, territorio, tamaño poblacional, biodiversidad, calidad de su talento humano). Comparado con otros países de América Latina, su trayectoria estratégica a lo largo del siglo XX mostró progreso socioeconómico y desarrollo institucional. Los indicadores de necesidades básicas insatisfechas mejoraron hasta bien entrados los años noventa, si bien este proceso de desarrollo surgía en medio de graves problemas sociales como la violencia, el narcotráfico y la exclusión social. La productividad del país también se ve fuertemente afectado por el conflicto social y político. En efecto, la guerra en Colombia representa uno de los conflictos más graves del hemisferio occidental, medido en número de víctimas, violaciones a los derechos humanos, secuestros de civiles, desplazamientos con un incremento del 41% para este año y desapariciones forzosas.

La violencia, el narcotráfico y la corrupción han producido una escala de valores que favorece el enriquecimiento ilícito y el aprovechamiento de los bienes públicos (justicia, ciencia, educación, infraestructura) a favor de los intereses particulares. Esta dinámica social genera una inmensa pérdida de riqueza, de suerte que la esperanza de vida de la población ha descendido cerca de seis años y los costos materiales ascienden a varios puntos del Producto Interno Bruto.

Colombia es un país en plena transformación demográfica, ambiental y cultural. La tasa de crecimiento de la población y la tasa de fecundidad relativamente altas le convierten en uno de los países de mayor desarrollo relativo de América Latina.

La población económicamente activa tiende a aumentar progresivamente, de modo que crece la población joven que demanda servicios de educación y empleo.

Otro fenómeno demográfico con gran importancia es la tendencia al envejecimiento de la población, o el crecimiento del número absoluto y la proporción de personas mayores de sesenta años, de lo cual se desprende la necesidad de crear infraestructuras de servicios de salud, educación, cultura y entretenimiento adecuadas a las nuevas demandas, así como también una provisión mayor de seguridad social y bienestar.



Ha aumentado el tamaño medio urbano y ha crecido la importancia de las ciudades intermedias y los centros sub regionales, lo cual con lleva un mayor deterioro Ambiental y de los ecosistemas estratégicos, afectando fuertemente la dotación de recursos naturales de trascendental importancia geopolítica como la biodiversidad y el recurso hídrico.

Uno de los puntos cruciales en el análisis del ámbito social, es el desempleo. Este fenómeno que atormenta a todos los países del mundo. Se evidencia en los grandes centros urbanos donde reside la mayor parte de la población colombiana. Según las cifras del DANE, la tasa se redujo de 14,6% en enero de 2010 a 13,5% durante el mismo mes de 2011; no obstante, esta sigue siendo una de las más altas de Latinoamérica.

Otra de las cifras que también preocupan según el DANE, es la del subempleo o informalidad que durante el último año siguió subiendo y registró 7 millones 71 mil personas, 756 mil más que en el período febrero de 2009 - enero de 2010.

### 3.2.1 Tabla-Entorno Cultural.

| VARIABLE   | A/O | AM | am | om | OM |
|--|-----|----|----|----|----|
| Incremento del desplazamiento de la población con un 41%             | A   | X  |    |    |    |
| Tendencia al envejecimiento de la población                          | O   |    |    | X  |    |
| La población económicamente activa tiende a aumentar progresivamente | O   |    |    | X  |    |
| Los altos índices de desempleo.                                      | A   | X  |    |    |    |

### 3.3 Entorno Demográfico

El polo denominado Cauca-Pacífico, que cuenta con los nodos de importancia en el mapa logístico nacional como Buenaventura, Buga y Cali, cuenta con ciertas particularidades específicas que cabe tener en cuenta en el proceso de conceptualización del modelo logístico nacional.

En primer lugar, el nodo portuario de Buenaventura requiere de actuaciones urgentes en materia infraestructural, que pasan por acondicionar el eje de acceso a Buenaventura de acuerdo a la demanda identificada y su potencial de crecimiento. Organizar el entorno portuario de forma que se racionalice y maximice el aprovechamiento de los espacios, y orientar las actividades portuarias a la rotación de la carga en lugar de al almacenaje, como se ha venido haciendo hasta la fecha ya que esto lo exigiría el TLC.

En este contexto, Buga se posiciona como una oportunidad para descongestionar el nodo de Buenaventura, puesto que la convergencia de ejes de primer orden le convierte en localización estratégica para la implementación de una plataforma logística. Asimismo, la posibilidad de conectarse con ferrocarril al puerto de Buenaventura se considera una ventaja competitiva para este nodo logístico de primer orden. Finalmente, y no por ello menos importante, destacar el área metropolitana de Cali, tercera ciudad del país, que cuenta con un polo industrial muy consolidado, con empresas punteras y tecnológicamente desarrolladas.

Los aumentos en el número de población de las grandes ciudades continúan siendo en gran parte el resultado de desplazamientos forzados por la violencia, de personas que por falta de empleo en sus ciudades de origen se trasladan a estos sitios sin tener vivienda, generando asentamientos urbanos a modo de invasiones, creando problemas de salubridad e inseguridad.

### 3.3.1 Tabla-Entorno Demográfico

| VARIABLE                        | A/O | AM | am | om | OM |
|---------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Crecimiento de la ciudad        | O   |    |    |    | X  |
| Déficit en la infraestructura   | O   |    |    |    | X  |
| Tasa de Migración               | O   |    |    |    | X  |
| Cobertura de Servicios Públicos | A   |    | X  |    |    |
| Tasas de Natalidad              | O   |    |    | X  |    |

### 3.4 Entorno Tecnológico

Las últimas tres décadas han traído consigo un significativo cambio de la estructura productiva mundial y en el equilibrio del poder internacional. Cuatro grandes tecnologías fundamentan están transformado el panorama internacional: la biotecnología, la nanotecnología, los nuevos materiales y las tecnologías de la información y la comunicación. La denominada economía del conocimiento divide al mundo en grupos de países según su infraestructura y nivel de investigación y desarrollo, así como por su capacidad para aplicar el conocimiento en procesos productivos y la resolución de problemas sociales. Tres hechos convergentes caracterizan esta economía: primero, un deterioro global de los mercados de materias primas; segundo, un creciente desempleo masivo de la fuerza de trabajo con baja capacidad técnica; y por último, un tránsito de una economía de bienes a una de servicios de alto valor agregado y de capitalismo fiduciario.

La aplicación de la nanotecnología en las carreteras y la construcción también hará posible identificar y reparar de forma automática, sin intervención humana, brechas y agujeros en el asfalto o en el hormigón, y fabricar señales de tráfico que se limpian así mismas. Se utiliza la

Nanotecnología para fabricar acero y hormigón más fuertes. También para la seguridad vial. Por ejemplo en algunos sitios de los Estados Unidos se han colocado nano sensores para vigilar el estado de sus puentes y detectar cualquier anomalía o riesgo.

La mejora del confort (Arquitectura Bioclimática) ya no se entiende sin un compromiso firme con el uso de técnicas y materiales que Contribuyan a mantener el equilibrio del entorno medioambiental; aportar soluciones a los problemas del urbanismo actual; respetar la salud de los usuarios; o favorecer el trabajo desde casa.

En los últimos años cabe destacar al Internet como el elemento revolucionario, seguido de la telefonía móvil. En 2008, para el Total Nacional, el 77,2% de los hogares donde el jefe del hogar devengaba entre 0 y menos de 1,5 salarios mínimos tenía teléfono móvil; mientras que en los hogares donde los jefes recibían mayores ingresos laborales, la tenencia superó el 90%. En los últimos 12 meses, 37,5% del total de personas de 5 años de edad y más utilizó Internet. Las ciudades donde más se registró uso de Internet fueron: Bogotá (46,8%), Pereira (40,8%), Neiva (39,4%) y Tunja (39,2%). En el total nacional en 2009, 22,6% de los hogares poseía computador; 28,3% en las cabeceras, y 2,9% en el resto. En los últimos 12 meses, 40,1% del total de personas de 5 años de edad y más utilizó Internet (en cualquier lugar). Las ciudades donde más se registró uso de Internet fueron: Bucaramanga (47,5%); Neiva (47,2%); Bogotá (46,6%); Medellín (43,0); Cali (40,7%) y Manizales (40,2%), las cuales se ubicaron por encima del promedio de las 24 principales ciudades.

### 3.4.1 Tabla-Entorno Tecnológico

| VARIABLE                      | A/O | AM | am | om | OM |
|-------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Nanotecnología                | O   |    |    | X  |    |
| Arquitectura Bioclimática     | O   |    |    | X  |    |
| Telecomunicaciones            | O   |    |    |    | X  |
| Hogares que poseen computador | O   |    |    | X  |    |

|                                      |   |  |  |   |  |
|--------------------------------------|---|--|--|---|--|
| Uso de Internet (en cualquier lugar) | O |  |  | X |  |
| Sitios de uso de Internet            | O |  |  | X |  |

### 3.5 Entorno Jurídico y Legal

Entre las principales Normas y leyes que rigen la construcción, en cuanto a contratación, seguridad industrial, salud ocupacional, trabajo social y medio ambiente son los siguientes:

#### Contratación.

- Decreto 4828/08 art. 4: Correcta inversión del anticipo
- Decreto 4828/08 art. 7: Salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones laborales
- Ley 80/1993: Contratación
- Decreto 389/1997 Pólizas de seguros

#### Construcción

NSR -10. Norma Colombiana Sismo Resistente

#### Salud Ocupacional y Seguridad Industrial

- Ley 9/79: por la cual se dictan medidas sanitarias. El título III habla de las disposiciones de la Salud Ocupacional y estas son aplicables a todo lugar y clase de trabajo.
- Resolución 2400/79: Ministerio de Trabajo, que establece el reglamento general de Seguridad e Higiene Industrial
- Ley 100/93, Decretos 1295/94, 1771/94, 1772/94: organizan el Sistema General de Riesgos Profesionales, a fin de fortalecer y promover las condiciones de trabajo y de salud de los trabajadores en los sitios donde laboran. El sistema aplica a todas las empresas y empleadores.

#### Medio Ambiente

- Decreto Ley 1791 de 1996: Establece la reglamentación para el Aprovechamiento Forestal.
- Decreto 2811 de 1974 - normas para la conservación de los recursos naturales y la protección del ambiente
- Decreto 1449 de 1977. Sobre zonas de protección de cauces y cursos de aguas, 24 zonas protectoras de nacimiento y obligaciones de propietarios de estas zonas.
- Decreto 1715 de 1978 para la protección del paisaje.
- Decreto 2107 de 1995: Reglamenta control de la calidad del aire. Emitido por el Ministerio del Medio Ambiente.
- Decreto 1713 de 2002 Reglamenta la Ley 142/94 en relación con la prestación del servicio de aseo. En su artículo 6 define la responsabilidad por los efectos ambientales y a la salud pública generados por la producción, recolección, manejo, tratamiento y disposición final de los residuos en el manejo de los residuos peligrosos, por lo cual existe obligatoriedad para cumplir las disposiciones del presente decreto por parte de los productores y las entidades con las cuales se contrata el servicio.
- Decreto 959 de 2000 Establece las condiciones para la instalación de avisos y vallas de construcción.
- Decreto 1220 del 2005: Por el cual se reglamentaron inicialmente las licencias ambientales, emitido por el Ministerio del Medio Ambiente.
- Resolución 541 de 1994: Normatividad a nivel nacional sobre manejo de escombros. Emitida por el Ministerio del Medio Ambiente. En el Artículo segundo se habla sobre cargue, descargue, transporte, almacenamiento y disposición final de escombros, materiales, elementos, concretos y agregados sueltos de construcción, de demolición y capa orgánica, suelo y subsuelo de excavación.
- Resolución 822 de 1998: Es el Reglamento Técnico del sector agua potable y saneamiento básico. Incluye incineración, uso de residuos aprovechables, residuos peligrosos, directrices para la gestión de residuos peligrosos, entre otros. Emitido por el Ministerio de Desarrollo Económico.

### 3.5.1 Tabla- Entorno Jurídico y Legal

| VARIABLE   | A/O | AM | am | om | OM |
|--|-----|----|----|----|----|
| NSR -10. Norma Colombiana Sismo Resistente,  | O   |    |    |    | O  |
| Todas las normas de medio ambiente procuran proteger el entorno ambiental del sector | O   |    |    | X  |    |
| Legislación laboral  | O   |    |    |    | X  |
| Seguridad Social y Parafiscales  | A   |    | X  |    |    |
| Contratación   | O   |    |    | X  |    |

### 3.6 Matriz Integrada Entorno.

#### Entorno Económico

| VARIABLES CLAVE  | RELACION CON EL SECTOR   | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA  | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACION  |
|--|--|--|--|
| El producto PIB interno bruto de la construcción crecido en 5.9% | Este indicador de la economía nacional va en aumento, es uno de los principales rubros del país, el cual va jalonado la economía de la región. | Existes confianza Favorable de los empresarios con respecto al futuro De la economía colombiana y el crecimiento del PIB influenciado positivamente por la construcción. | Divecon s.a puede beneficiarse de las Políticas de vivienda he infraestructura que el gobierno ha implementado en el 2011.             |
| El área licenciada aumento según nivel histórico.                | Indica que los ciudadanos y las empresas colombianas están realizando más tipos de construcción en todos los sectores.                         | Los índices del PIB nacional tanto de construcción como de otros campos de la economía nacional están mejorando cada año.  | Se pueden plantear y buscar más negocios debido al auge de licencias, logrando que Divecon tenga una posibilidad mayos de crecimiento. |
| La firma del TLC con USA, aumenta la inversión extranjera        | Traerá muchas oportunidades al país, y el sector de la   | La infraestructura de nuestro país no esta preparada para  | Es una gran oportunidad para lograr que Divecon  |

|                 |   |  |   |
|-----------------|---|--|---|
| en nuestro país | construcción será uno de los mayores beneficiados por este tratado. | competir y hacerle frente a todo lo que conlleva una integración internacional, donde cada día se buscara ser más competitivo. | crezca y logre nuevos aliados económicos; de esta forma podremos atender las necesidades de infraestructura de nuestros clientes. |
|-----------------|---|--|---|

### Entorno Socio Cultural

| VARIABLES CLAVE  | RELACION CON EL SECTOR   | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA  | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACION   |
|--|--|--|---|
| Incremento del desplazamiento de la población con un 41%             | Las ciudades colombiana presentan un aumento en crecimiento debido al desplazamiento de la población rural a las zonas urbanas, dejando como consecuencia un problema de infraestructura en todo nivel | Si crece la población urbana el gobierno debe presentar soluciones a este problema, pero la nación no presenta ningún plan de mejora continua que lleve a solucionar esto. | Si hay una sobre de manda de infraestructura no existirán predios en los cuales se pueda llevar a cabo un desarrollo planificado de estas soluciones. |
| La población económicamente activa tiende a aumentar progresivamente | Se buscaran más sectores de donde la economía pueda crecer, aumentando su capacidad de producción.   | El PIB colombiano está creciendo cada año y la economía colombiana necesita nuevos sitios donde crear sus empresas o centros de distribución nacional                      | La empresa tendrá nuevos ingresos adicionales debido al panorama de negocios que incrementara cada año.   |



## Entorno Demográfico

| VARIABLES CLAVE               | RELACION CON EL SECTOR  | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA   | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACION  |
|-------------------------------|---|---|--|
| Crecimiento de la ciudad      | Está marcado directamente por el desarrollo de su Infraestructura.  | Las Ciudades necesitan crecer y al manejar internamente sus recursos, seguirán aprovechando la asignación de estos para invertir en su progreso.                          | En nuestro sector la Construcción; es quien ejecuta estas Obras. La constructora tiene excelentes relaciones con las administraciones Municipales. |
| Déficit en la infraestructura | El sector de la construcción ha intentado suplir esta necesidad, pero es demasiado grande y hay que planear en muchos sectores para llegar objetivo general.            | El crecimiento de la población va en auge y más aun este déficit se presenta especialmente en los sectores más bajos de nuestra ciudad.                                   | Se necesitaran más posibilidades de vivienda e infraestructura, donde Divecon puede hacer presencia.   |
| Tasa de Migración             | La falta de empleo o el pago de mano de obra barata, ha contribuido a que la gente emigre a otros países, con el fin de traer ingresos para mejorar su Calidad de vida. | La tendencia de nuestros ciudadanos Principalmente es viajar hacia España, Estados Unidos , Italia y otros países donde pueden encontrar alternativas económicas mejores. | Pueden ingresar a nuestro sector economías alternas o ingresos adicionales a empresas y ciudadanos que deseen invertir en Cali.                    |

## Entorno Tecnológico

| VARIABLES CLAVE                                    | RELACION CON EL SECTOR   | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA  | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACION  |
|--|--|--|--|
| Arquitectura Bioclimática y sistemas constructivos | Software para la Construcción y programación de obras.                       | Estos programas brindan herramientas a las empresas constructoras garantías para realizar una buena gerencia de proyecto s.  | Contamos con el sistema SG UNO, LICITA los cuales controlan los procesos realizados en oficina tales como contratación, presupuestos de obra, movimiento de inventarios, costos gasto de toda la organización. |
| Telecomunicaciones                                 | Claridad con el medio y el sector para inter relacionarse con otras empresas | Este medio nos brinda una herramienta vital en la comunicación tanto de las obras como del personal de nuestra organización. | Mayor agilidad en la información y una amplia gama de posibilidades de negocio.  |

## Entorno Jurídico y Legal

| VARIABLES CLAVE                             | RELACION CON EL SECTOR                            | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA  | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACION  |
|---|---|--|--|
| NSR -10. Norma Colombiana Sismo Resistente, | Encontrar una mayor calidad de nuestros proyectos | Tras el terremoto de Armenia el gobierno se dio cuenta que las normas constructivas en Colombia necesitan un cambio. | No lleva a lograr un mejoramiento en calidad y servicio de nuestros productos (Proyectos-Obras) para el cliente final. |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <p>Todas las normas de medio ambiente procuran proteger el entorno ambiental del sector</p> | <p>Lograr que el sector de la construcción no esté alejado d del medio ambiente, pues somos uno de los sectores más contaminantes.</p> | <p>Las obras producen demasiados desperdicios, los cuales deben ser tratados con toda la responsabilidad y manejo ambiental.</p> | <p>Producir mayor control de obra realizar programas LIFE dentro de laorganizacion.</p> |
|---|--|--|---|

## **4. SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.**

### **4.1 Presentación del Sector de la Construcción**

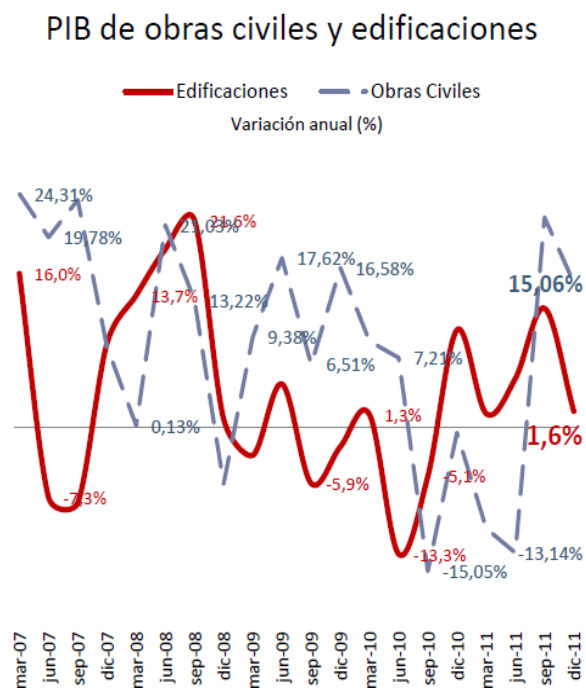
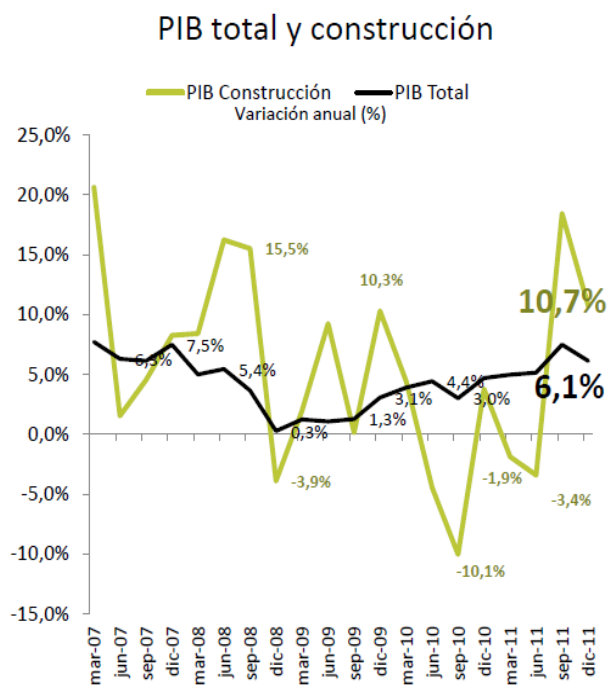
El sector de la construcción en nuestro país ha venido presentando grandes cambios debido a la transformación constante del mercado interno y mundial, Como el Sector de la Construcción tiene gran incidencia en la economía del país, por ser generador de empleo, por las relaciones sostenidas con otros sectores por medio de la compra de insumos, de la generación de créditos hipotecarios. Aunque este sector ha tenido un gran desempeño económico en los últimos años, está entrando en un proceso de desaceleración.

### **4.2 Indicadores Económicos del Sector de la Construcción**

La dinámica del sector de la construcción en Colombia ha estado ampliamente ligada al desempeño de la economía, las tasas de interés y el posterior efecto que éstas tienen en la financiación de bienes edificables. Si bien existen otros factores determinantes en la generación de incentivos de inversión, como la valorización de los bienes inmuebles y el crecimiento del ingreso de los hogares, el acceso a otras alternativas de financiamiento es un elemento relevante en las expectativas de los consumidores y el sostenimiento de este mercado.

Actualmente, se ha iniciado un proceso de recuperación que se revela con los indicadores de la actividad edificadora. Según datos recientes de CAMACOL, las licencias de construcción creciendo al por encima del nivel histórico.

El sector de la construcción en su conjunto fue el segundo en reportar el mayor crecimiento en el cuarto trimestre de 2011. El crecimiento del sector fue impulsado por el crecimiento del subsector de Obras Civiles, el cual creció 15,6%.



#### Segundo trimestre (2011 / 2010)

Al comparar el segundo trimestre de 2011 con el mismo período de 2010, el PIB del sector de la construcción disminuyó 0,9%.

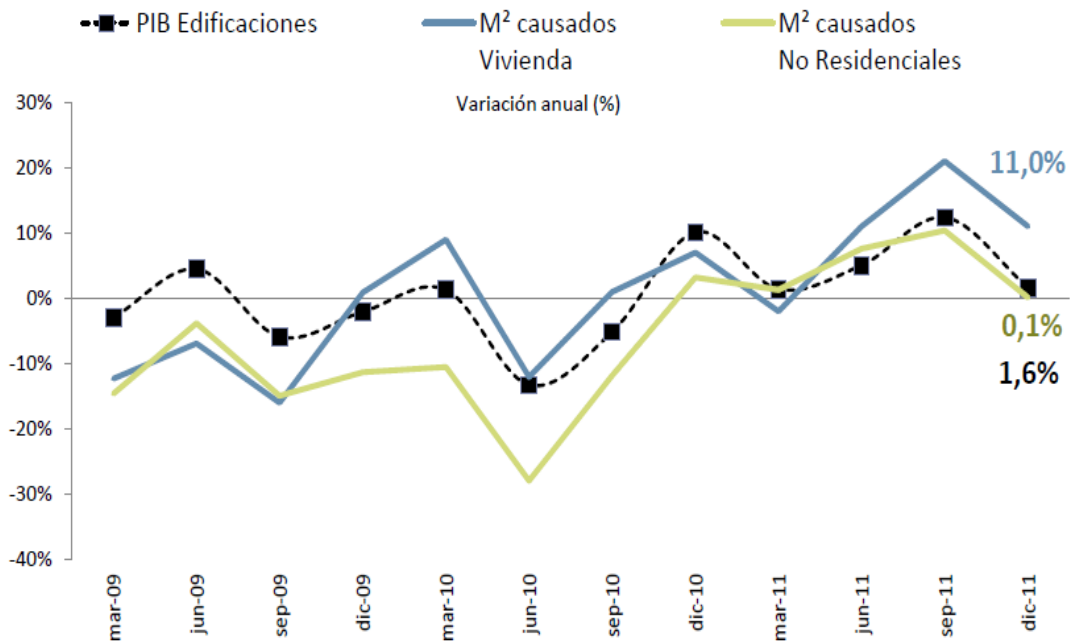
Entre el segundo trimestre de 2011 y el mismo período de 2010, el subsector obras civiles disminuyó 7,6%. Por su parte, el de edificaciones presentó un aumento de 8,8%.

La reactivación del subsector de edificaciones (medida en términos del PIB) comenzó en el segundo semestre de 2010, tras cerca de un año de aplicación del subsidio a la tasa de interés. Aunque el segmento residencial respondió pronto al estímulo como lo muestran los metros cuadrados construidos, el impacto en PIB fue moderado dado que el segmento no residencial (donde se concentra la generación de valor agregado del sector) sólo vino a crecer a tasas positivas desde mediados de 2011. En el último trimestre de 2011 el PIB se desaceleró, al igual que los metros construidos residenciales y no residenciales.

El Producto Interno Bruto del subsector obras civiles para el segundo trimestre de 2011, registró una participación de 55,1% sobre el PIB del sector de la Construcción. Por su parte, el Indicador de Inversión en Obras Civiles -IIOC-

registró una disminución de 8,0%, en el período de análisis, mientras que los despachos de cemento gris al granel (toneladas) registraron un incremento de 24,8%.

### PIB sectorial - metros causados

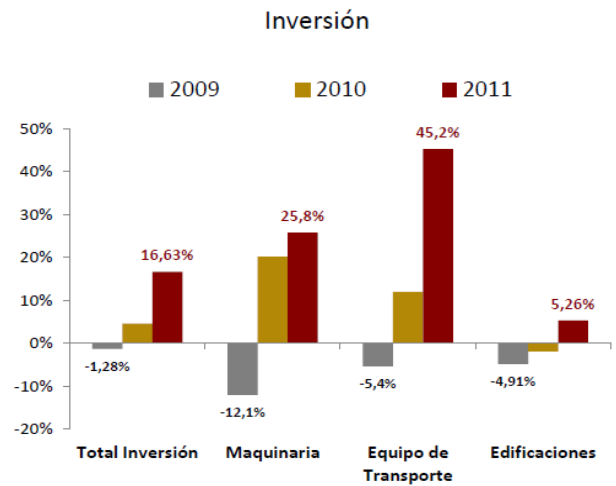


Desde la demanda se percibe un crecimiento importante en el consumo de bienes durables y semidurables. En total el consumo creció en el 2011 en 5.8%. Por su parte, la inversión creció 16.63% en 2011, impulsado por el aumento de la inversión en equipo de transporte, la cual creció en 45.2%.

## PIB - componentes de la demanda (IV-11)

### Var % – Componentes de la demanda

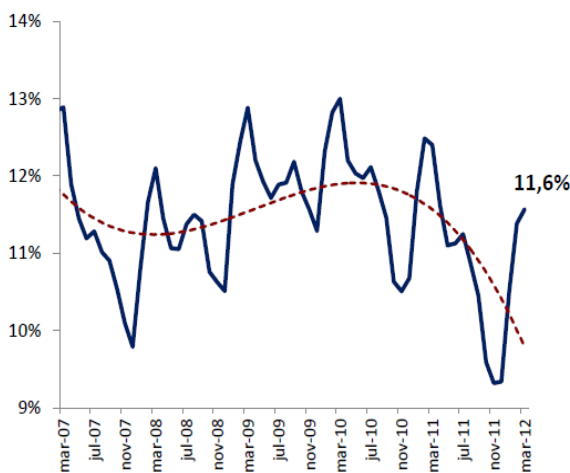
| Consumo          |       |        |        |
|------------------|-------|--------|--------|
|                  | 2009  | 2010   | 2011   |
| Total Consumo    | 1,6%  | 5,1%   | 5,8%   |
| Consumo Hogares  | 0,6%  | 5,0%   | 6,5%   |
| Durables         | -6,0% | 20,9 % | 23,9 % |
| Semi – Durables  | -3,7% | 9,8 %  | 15,1 % |
| No Durables      | 1,3 % | 1,8 %  | 4,3%   |
| Servicios        | 2,2%  | 3,5%   | 4,6%   |
| Consumo Gobierno | 5,9 % | 5,5 %  | 2,6 %  |



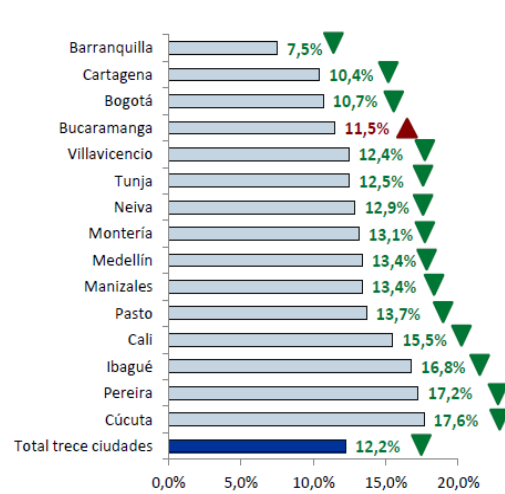
A nivel nacional, el desempleo tuvo un comportamiento al alza para marzo de 2012, este comportamiento es habitual en la estadística de desempleo sobre todo en los primeros meses del año. Al comparar la cifra con un el mismo periodo del año anterior se aprecia la reducción en el desempleo.

Por ciudades, Barranquilla continúa exhibiendo desempleo de un dígito.

Tasa de desempleo –Total nacional  
(Trimestre móvil)

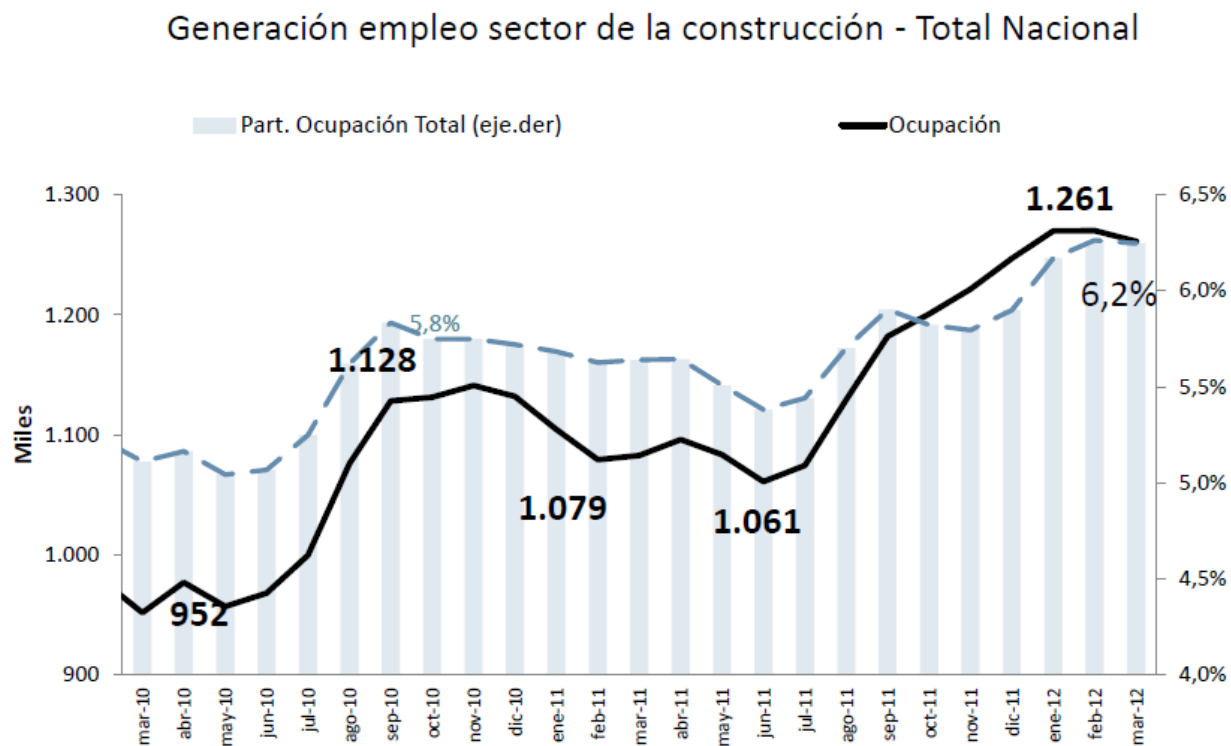


Tasa de desempleo –Principales ciudades  
(marzo 2012)



El empleo generado por el sector de la construcción ha venido aumentando en el último año. Para marzo de 2012 el 6,2% del empleo nacional fue generado por el sector, ocupando 1.261 mil trabajadores.

## Ocupación en Construcción

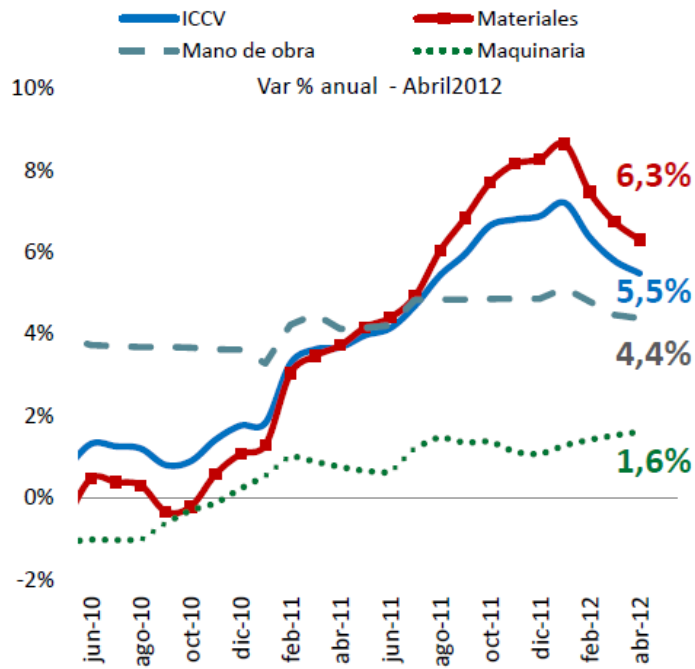


## Costos de Construcción

El componente de materiales sigue jalonando el crecimiento del ICCV (6.3%). Por regiones, las ciudades de Santa Marta, Pereira, Manizales, Armenia, Bucaramanga, Barranquilla, Cartagena, Cúcuta, Medellín y Popayán muestran un crecimiento en los costos por encima del promedio nacional.

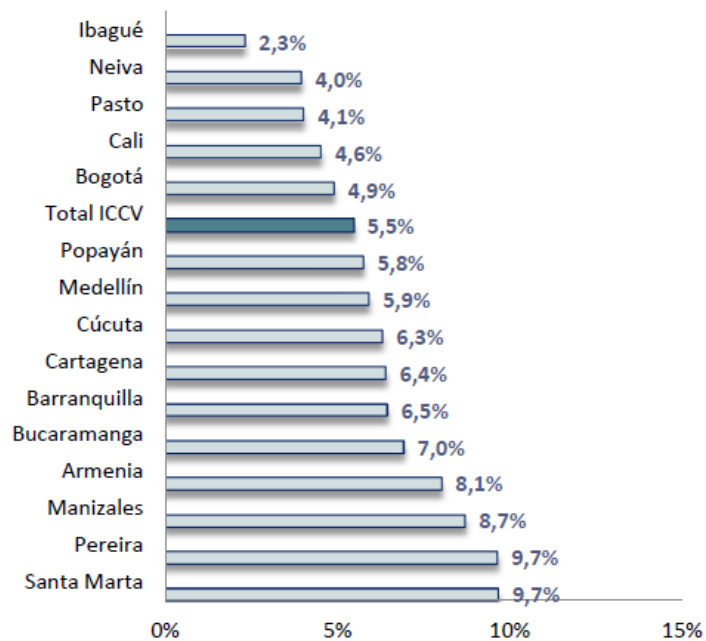


### ICCV – Total nacional y por componentes



### ICCV – Dinámica regional

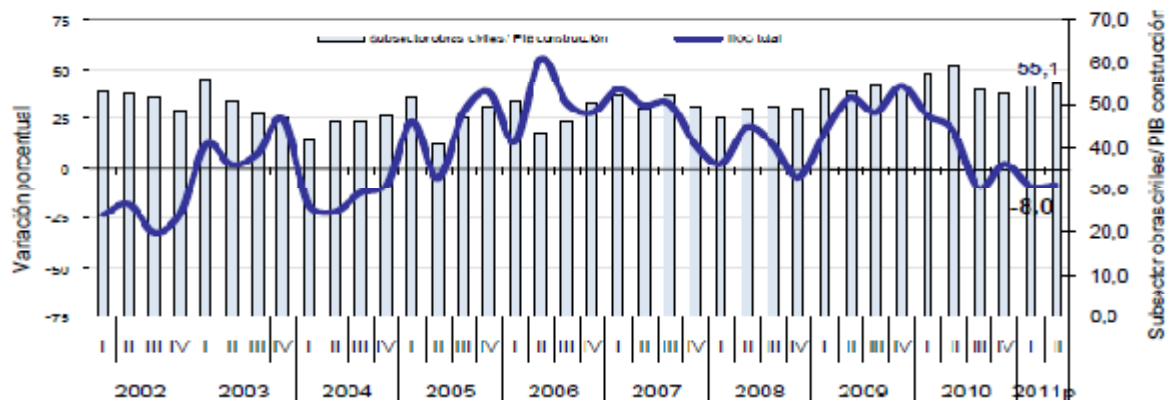
Var % anual - Abril 2012



## OBRAS CIVILES II trimestre (2011 / 2010)

El Producto Interno Bruto del subsector obras civiles para el segundo trimestre de 2011, registró una participación de 55,1% sobre el PIB del sector de la construcción. Por su parte, el Indicador de Inversión en Obras Civiles -IIOC- registró una disminución de 8,0%, en el período de análisis, mientras que los despachos de cemento gris al granel (toneladas) registraron un incremento de 24,8%

**Gráfico 33**  
**Participación del subsector de obras civiles en el PIB de construcción**  
**Variación anual del IIOC**  
**2002 - 2011 (II trimestre)<sup>D</sup>**



La disminución del IIOC estuvo determinada principalmente por el grupo construcciones para la minería y centrales generadoras eléctricas que disminuyó 32,4%, restando 15,2 puntos porcentuales a la variación total del indicador. Dicho comportamiento estuvo explicado a su vez por los menores desembolsos realizados en construcción, mantenimiento, reparación y adecuación de obras para la exploración y explotación de petróleo.

En los últimos doce meses, los pagos realizados por concepto de obras de infraestructura disminuyeron 4,2%, respecto al año precedente, comportamiento que obedeció principalmente al decrecimiento en el grupo carreteras, calles, caminos y puentes

El grupo carreteras, calles, caminos y puentes, fue el que más contribuyó negativamente a la variación doce meses del IIOC, registrando una disminución de 8,3% y restando 3,3 puntos porcentuales a la variación, como consecuencia de los

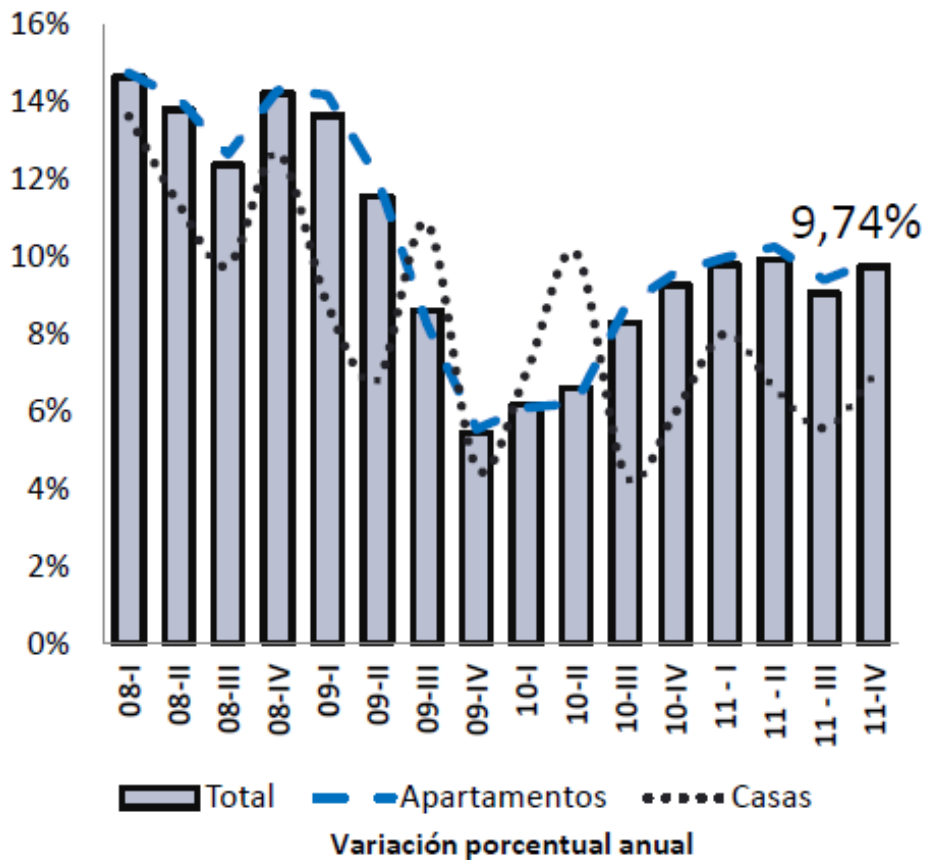
menores desembolsos realizados en construcción, mantenimiento, reparación y adecuación de vías interurbanas.

El índice de inversión en obras civiles en el período de referencia disminuyó 4,2%, mientras que el Índice de Costos de la Construcción Pesada -ICCP, registró un aumento de 4,3%.

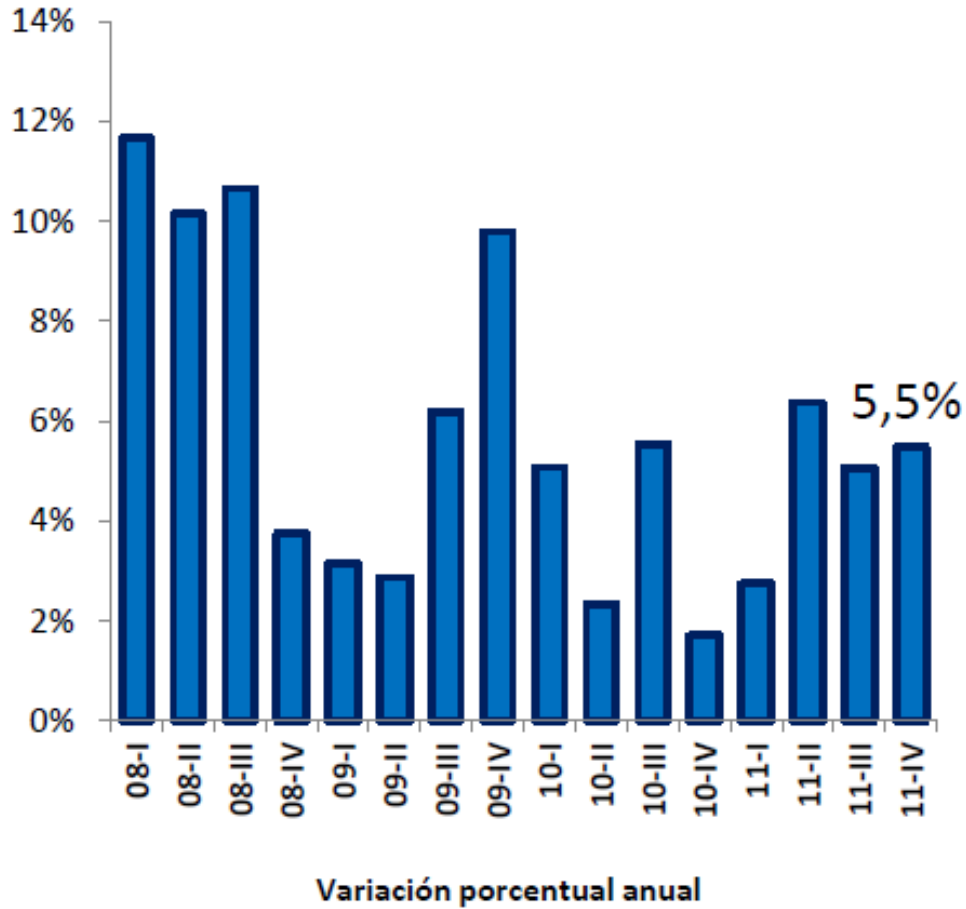
### Precios de la Vivienda

Según la información oficial, el índice de precios de vivienda nueva aumentó en el cuarto trimestre del año 2011 en 9,7%. En la vivienda usada, el precio muestra una tasa de crecimiento de 5,5% en el mismo periodo.

### Vivienda nueva – IPVN DANE



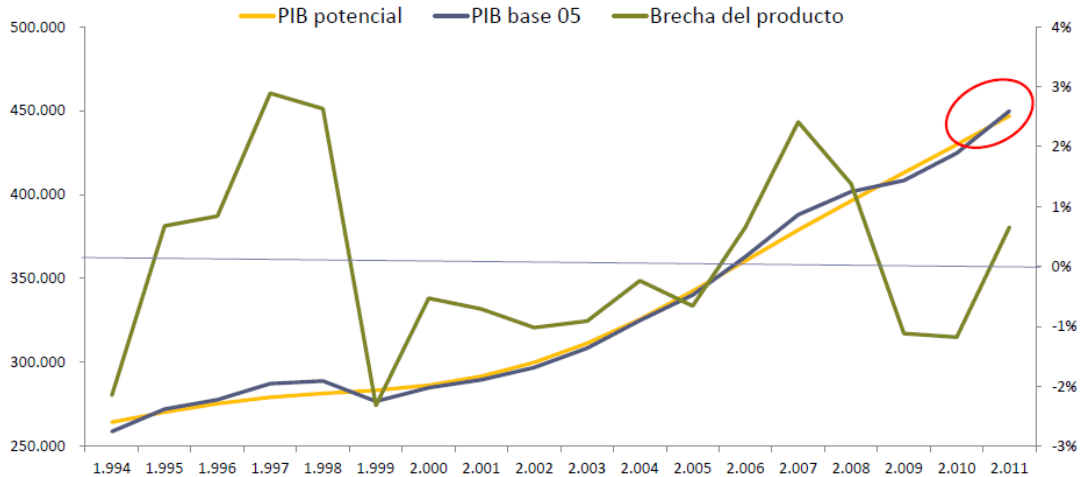
## Vivienda usada – IPVU Banrep



### Ciclos Económicos y la Brecha del PIB

Desde la segunda mitad de 2011 la brecha del PIB se cerró y pasó a terreno positivo; esto es un signo de posible recalentamiento de la economía, lo cual puede generar presiones sobre el nivel de precios. Este comportamiento es coherente con los ciclos de la economía.

PIB potencial y brecha del producto  
Anual 1994-2011 (\$miles de millones)

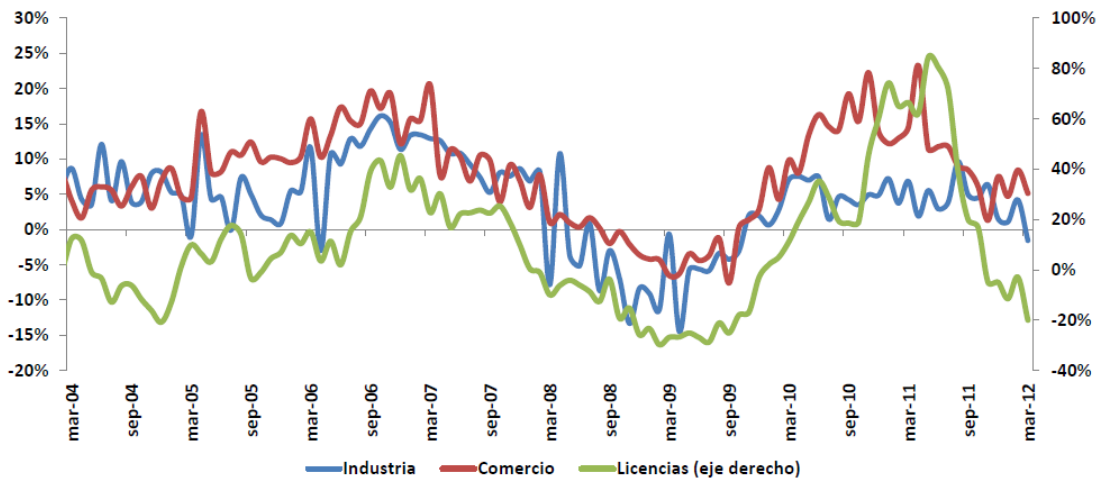


### Indicadores líderes de la actividad económica.

Los principales indicadores líderes de la actividad económica muestran una desaceleración saludable para el primer trimestre del año; coherente con el comportamiento de la brecha del PIB.

La desaceleración se debe a la política monetaria, que ha buscado suavizar los ciclos económicos con aumentos en la tasa de intervención del Banco de la República.

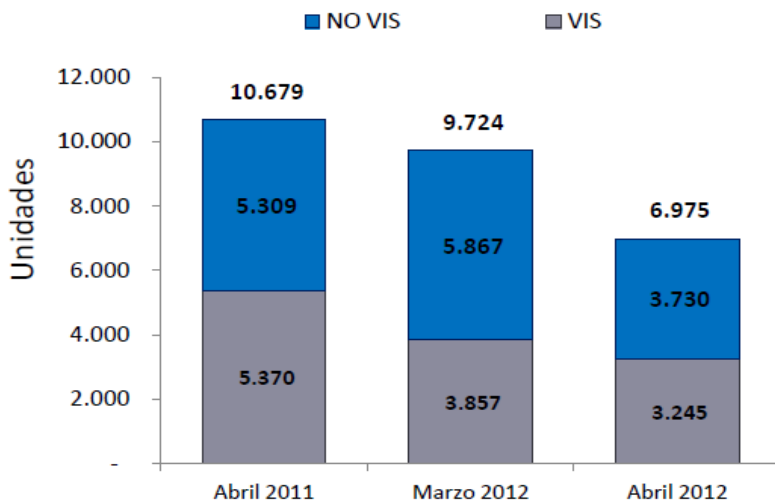
Crecimiento anual -  
Comercio, Industria y Construcción



## Actividad Edificadora - Nacional

Para abril del año 2012, el número de unidades de vivienda lanzadas tuvo una variación anual de -35%. El segmento VIS decreció -40% en este periodo, mientras el No VIS lo hizo en -30%.

## Lanzamientos

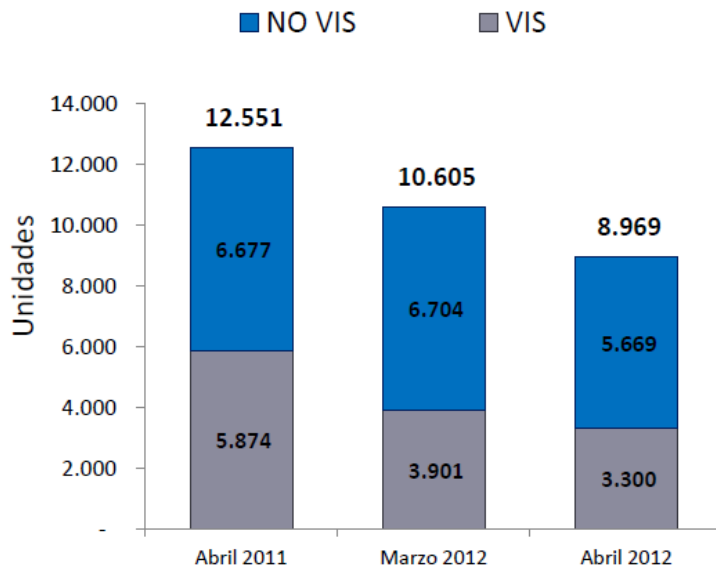


|                   | VIS  | No VIS | Total |
|-------------------|------|--------|-------|
| Variación mensual | -16% | -36%   | -28%  |
| Variación anual   | -40% | -30%   | -35%  |

|                       | VIS    | No VIS | Total  |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| Año corrido           | 14,034 | 23,463 | 37,497 |
| Variación año corrido | -28%   | -13%   | -19%   |

Para abril del año 2012, el número de unidades de vivienda vendidas tuvo una variación anual de -29%. La caída estuvo jalonada por la dinámica de la VIS (-44%), y un comportamiento negativo de No VIS (-15%)

## Ventas

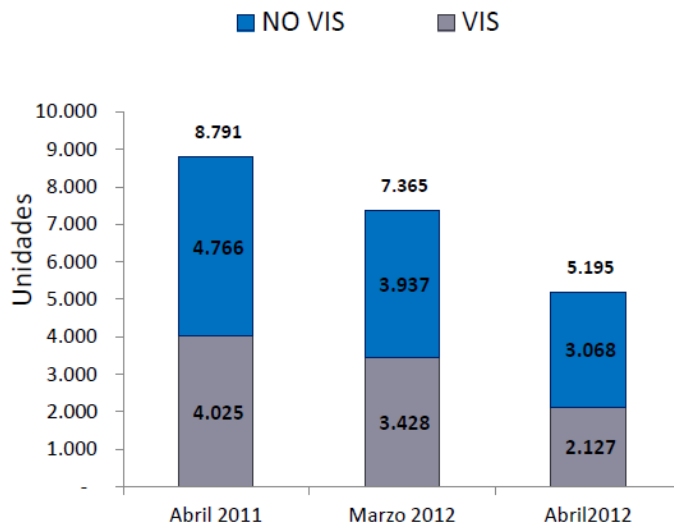


|                   | VIS  | No VIS | Total |
|-------------------|------|--------|-------|
| Variación mensual | -15% | -15%   | -15%  |
| Variación anual   | -44% | -15%   | -29%  |

|                       | VIS    | No VIS | Total  |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| Año corrido           | 15,178 | 24,469 | 39,647 |
| Variación año corrido | -26%   | -10%   | -17%   |

Para Abril del año 2012, el número de unidades de vivienda iniciadas tuvo una variación anual de -41%, esta tasa de crecimiento fue de -47% para VIS y -36% para No VIS.

## Iniciaciones



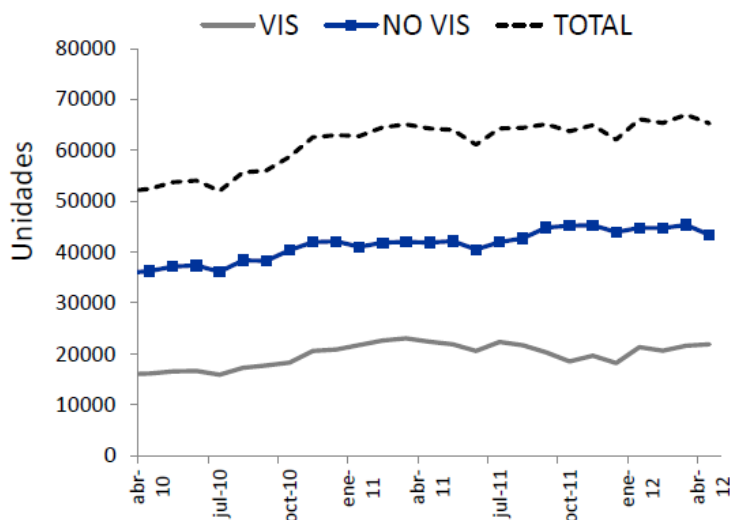
|                   | VIS  | No VIS | Total |
|-------------------|------|--------|-------|
| Variación mensual | -38% | -22%   | -29%  |
| Variación anual   | -47% | -36%   | -41%  |

|                       | VIS    | No VIS | Total  |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| Año corrido           | 13,450 | 16,093 | 29,543 |
| Variación año corrido | -31%   | -30%   | -30%   |

## Actividad Edificadora - Nacional

Para el mes de abril de 2012 se observó des acumulación de la oferta. Al comparar este mes con abril de 2011 se observa un decrecimiento de -3%. Por su parte, el stock de vivienda VIS se contrajo en -2% en contraste a un incremento de No Vis de 8% para el mismo periodo.

### Oferta



|                   | VIS | No VIS | Total |
|-------------------|-----|--------|-------|
| Variación mensual | 1%  | -4%    | -3%   |
| Variación anual   | -2% | 4%     | 2%    |

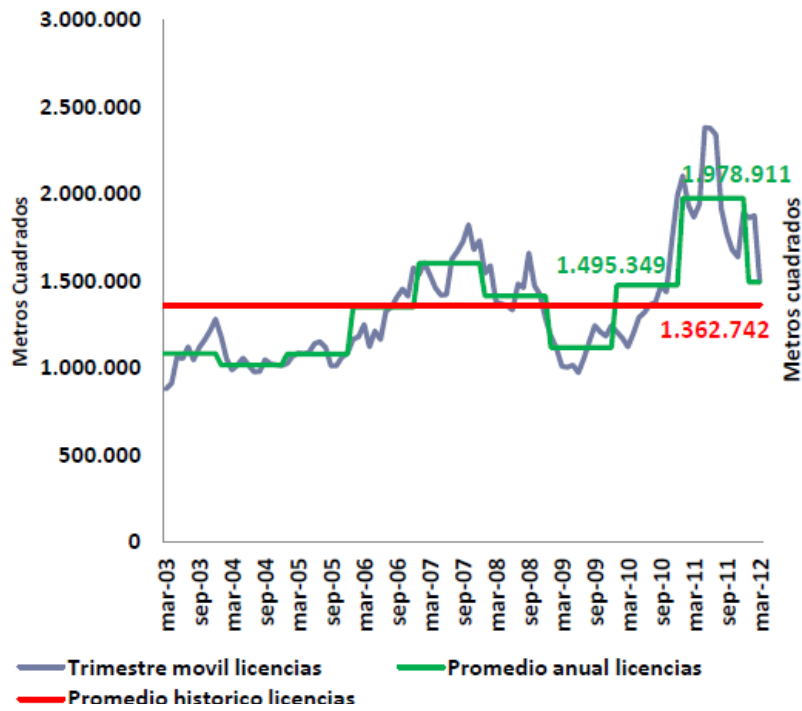
## Indicadores Líderes de la Construcción

Si bien las licencias vienen creciendo a tasas negativas durante los primeros meses del año, en la actualidad se pueden observar niveles de licenciamiento superiores al promedio histórico.

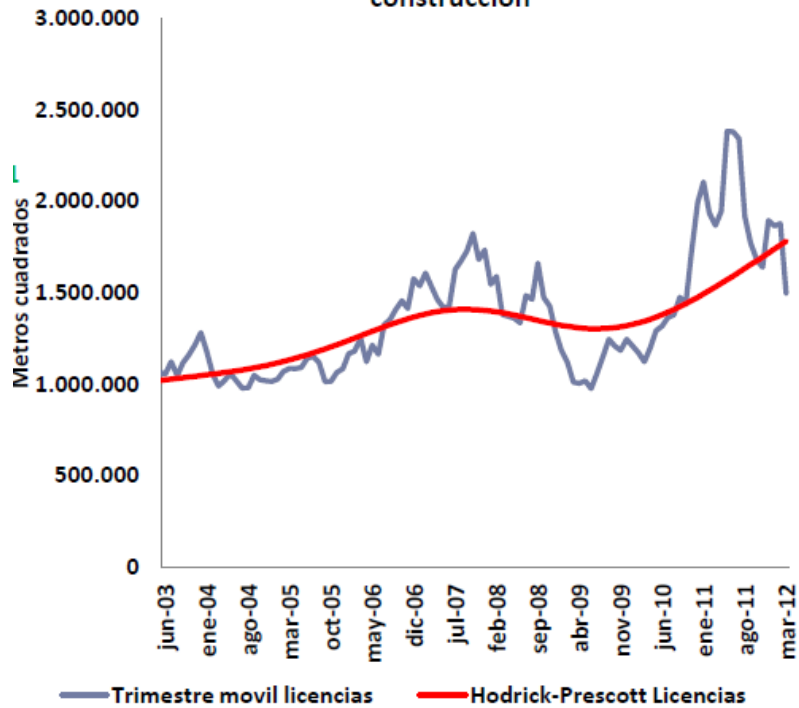
La construcción de las 100.000 viviendas de interés prioritario, propuesta por el Gobierno Nacional, implicará el licenciamiento de cerca de 4.5 millones de metros cuadrados entre el segundo semestre de 2012 y el primer semestre de 2013.



### Licencias de construcción



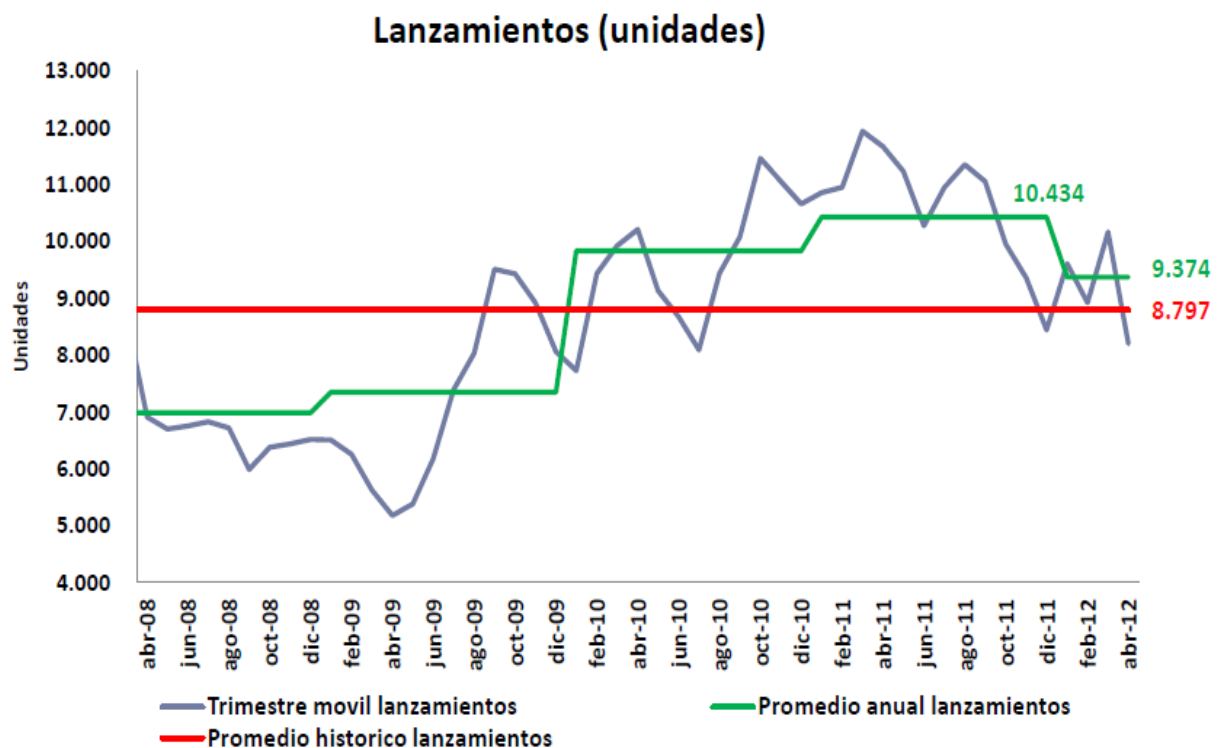
### Componente tendencial de las licencias de construcción



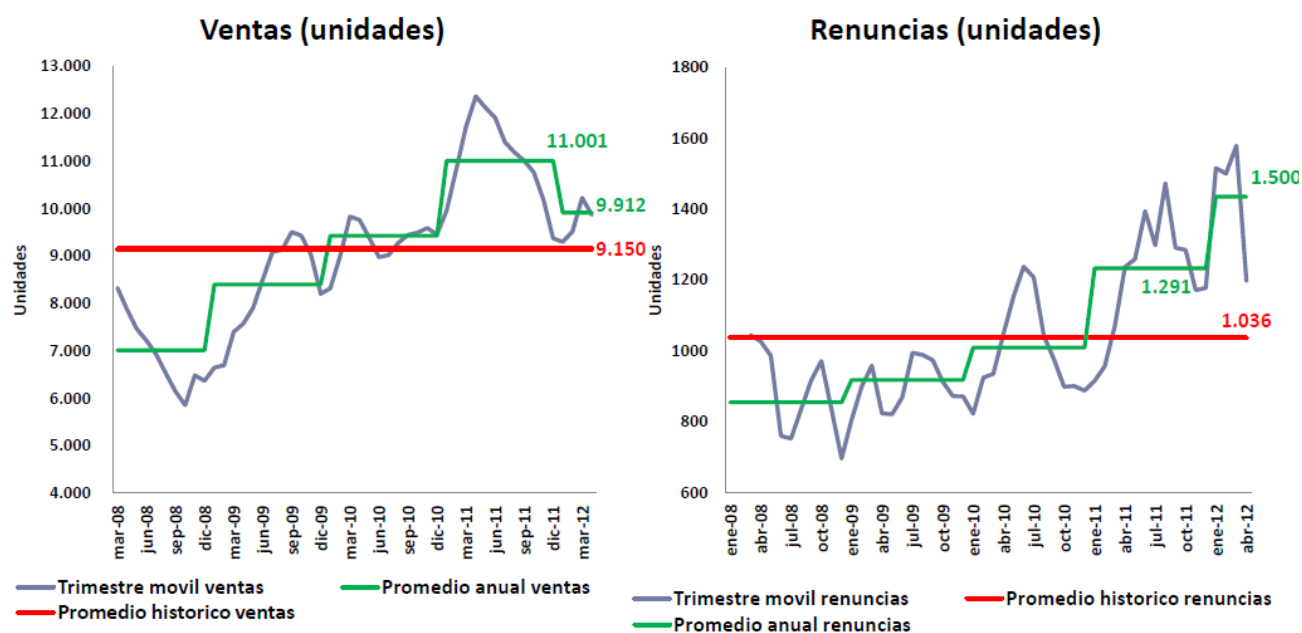
Los lanzamientos se encuentran en niveles superiores al promedio histórico y de los niveles presentados en 2008 y 2009.

El indicador de lanzamientos se ha visto afectado por los aumentos en el precio de la tierra y la limitada gestión de los gobiernos locales a este nivel.

Se espera un aumento en los lanzamientos durante el segundo semestre de 2012 producto de la política de las 100.000 viviendas.



Se ha observado una desaceleración en las ventas y un aumento en las renunciaciones derivados del agotamiento del subsidio a la tasa de interés. No obstante, los niveles de ventas se encuentran por encima de su promedio histórico y cuentan con una perspectiva favorable dada la reglamentación de la segunda generación de subsidios a la tasa de interés que contará con recursos por un valor de 1.46 billones de pesos corrientes (CONPES 3725)



Los niveles de iniciaciones se encuentran ligeramente por debajo del promedio histórico.

Se espera que el nuevo subsidio a la tasa de interés brinde un nuevo aire a la demanda que se refleje en aumentos en las ventas y en consecuencia aumentos en las iniciaciones de proyectos.

Así mismo se espera que las iniciaciones se vean impulsadas por la construcción de las 100.000 viviendas durante el segundo semestre de 2012 y el primer semestre de 2013.

## 5. BENCHMARKING

El objeto de este análisis es tener en cuenta las empresas más representativas de nuestra ciudad con el fin de establecer parámetros comparativos basados en la relación de proyectos desarrollados dentro de nuestro sector. La comparación se hace con este tipo de empresas pues son las que nos sirven como modelo a seguir en el camino para posicionarnos como una de las mejores empresas de Gerencia y Construcción en obras civiles de nuestra región y posteriormente posicionarnos más en el ámbito nacional.

Las empresas son las siguientes:

- Sainc Ingenieros Constructores S.A.
- Constructora LATCO S.A.

### 5.1 Sainc Ingenieros Constructores S.A.

#### 5.1.1 Aspectos Generales

SAINC Ingenieros Constructores S.A. se constituye el 22 de noviembre de 1976 con el nombre de OTERO, TAFUR Y DURAN LTDA.

EL 25 de septiembre de 1984 cambia su nombre por el de SAA & ANGULO INGENIEROS CONSTRUCTORES LTDA. En octubre de 1997 se produce la transformación a Sociedad Anónima y se registra con el nombre de SAINC Ingenieros Constructores S.A.

Con sede principal en la ciudad de Cali, en sus 34 años de existencia ha desarrollado importantes obras de gran reconocimiento en el sector de la construcción, es así como en el año 2002 inauguran su sede en la ciudad de Bogotá.

SAINC Ingenieros Constructores S.A., opera con el Sistema de Gestión Integrado que incluye la norma de Calidad NTC ISO 9001:2000, el Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001:2004 y el Sistema de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional OHSAS 18001:2007, certificados por la entidad BUREAU VERITAS.

Actualmente cuenta con un posicionamiento a nivel nacional, gracias a su solidez en el área financiera, tanto como en el área operativa; esta última conformada por una

definida estructura administrativa y un equipo propio de profesionales y subcontratistas comprometidos con las políticas de cumplimiento y calidad del servicio de la empresa.

Cuenta con una gran gama de equipos propios, tanto para proyectos de infraestructura vial como para edificaciones, soportados con talleres de mantenimiento y reparación de equipos en la ciudad de Cali y Bogotá con 10.000 M2 cada uno, lo que permite apoyar un compromiso de gran magnitud.

Entre las principales obras ejecutadas se destacan:

En la ciudad Cali: La sede principal del Banco de Occidente, la Clínica para la Fundación Valle del Lili, la Universidad Icesi, Almacenes de la cadena La 14 y el Intercambiador Vial de la Calle 26 con Carrera 15.

En la ciudad de Bogotá: El Edificio sede principal de la Cámara de Comercio, El Complejo Acuático Simón Bolívar y la ejecución de varios proyectos de construcción, rehabilitación y mantenimiento de la malla vial de Bogotá.

En la ciudad de Medellín: la construcción del complejo administrativo Plaza de la Libertad, el Polideportivo y Piscinas de la Universidad Nacional.

Como estrategia de crecimiento y efectividad organizacional, en el año 2008 crea dos empresas que complementan su desarrollo: SKEMA S.A. para la promoción y gerencia de proyectos, grupo DRYWALL para la construcción liviana en seco y DROMOS S.A. para la producción de agregados y concreto asfáltico.

### **Misión**

Ofrecer a nuestros clientes obras de ingeniería con altos estándares de calidad, seguridad y respeto al medio ambiente, garantizando la sostenibilidad del negocio, actuando con responsabilidad social, en un entorno laboral gratificante.

### **Visión**

Consolidarnos como una de las empresas de ingeniería más grandes del país y tener presencia internacional, para seguir construyendo futuro.

## Valores

**Honestidad:** Actuar con base en la verdad y en la justicia, dando a cada quién lo que le corresponde. Comportarse y expresarse con coherencia, integridad y sinceridad.

**Profesionalismo:** Respuesta eficaz en la gestión, que facilite un servicio de excelencia, con conciencia económica y la convicción de brindar lo mejor de sí.

**Respeto:** Consideración por las creencias, valores y derechos de las personas. Guiar, enseñar, y corregir, sin herir la autoestima del trabajador, para mantener un clima organizacional armónico. Trato cordial entre compañeros.

**Responsabilidad:** Cumplir con los compromisos adquiridos, asumiendo las consecuencias de las decisiones y las acciones. Trabajar velando por la seguridad de las personas y de los bienes de la organización.

**Puntualidad:** Disciplina de estar a tiempo para cumplir con las obligaciones en el plazo señalado, implica respeto por el tiempo de los demás.

### 5.1.2 Proyectos

Estos son algunos de los proyectos realizados por esta compañía.

#### Edificio Avenida Colombia Figura No-1



Fuente Pág. Web Sainc Constructores s.a

Proyecto: Edificio Avenida Colombia en el que funcionarán las oficinas del Banco de Bogotá y dependencias del Banco de Occidente en Cali, son 30.000 M2 de

construcción aproximadamente, distribuidos en 3 sótanos, 1 semisótano y 17 pisos. El edificio será construido en la Carrera 3 entre Calles 8 y 9, tendrá un valor aproximado de \$21.360 millones y consta de:

- Locales en el nivel bajo 607 M2
- Locales en el primer piso 726 M2
- Mezzanine - oficinas 660 M2
- Torre de oficinas (13 pisos) 9.795 M2
- Garajes y zonas comunes (336 garajes) 18.016 M2
- Total (17 pisos y 3 sótanos) 29.804 M2

### **Puerto marítimo Cerrejón**

Figura No-2



Fuente Pág. Web Sainc Constructores s.a

Puerto marítimo para la exportación de carbón y nuestro contratante es la firma Americana CARBONES DEL CERREJÓN LIMITED propietaria de las minas del Cerrejón. Este proyecto fue adjudicado al CONSORCIO: FERROVIAL-SAINC del cual participamos en el 50%

- El objeto del contrato es: "TRABAJOS MARINOS Y ESTRUCTURAS (PILOTES EN TIERRA Y ESTRUCTURAS, CONSTRUCCION DEL CAUSEWAY Y DEL MUELLE DE REMOLCADORES)", consiste en la ampliación del puerto de Cerrejón que se utilizará para la exportación de carbón. El proyecto tiene un valor de \$72,000,000,000 y deberá ser ejecutado en 10 meses

### **Fiscalía General de la Nación - Fase 2**

Figura No-3



Fuente Pág. Web Sainc Constructores s.a

El pasado 19 de Diciembre de 2011 fue adjudicado al consorcio Sainc 50% Varela 50%, la construcción de la ampliación de la sede nivel central de la fiscalía general de la nación, ubicada en la diagonal 22B No. 52 - 01 de la ciudad de Bogotá, en los siguientes frentes de obra:



Frente 1: Edificio ampliación fiscalía general de la nación sede nivel central - Área aproximada 19.099 m<sup>2</sup> - Edificación Nueva, en 5 pisos y dos sótanos.  
Frente 2: Ampliación CTI - Área aproximada 1.711 m<sup>2</sup> - Edificación Existente.  
Frente 3: Construcción de obras exteriores y paisajismo. Plazo de ejecución de este contrato es de 20 meses.

## **Malla vial - Bogotá**

Figura No-4



Fuente Pág. Web Sainc Constructores s.a

Descripción del proyecto: Diagnóstico y mantenimiento de la malla vial local de las localidades de Engativa, Martires, Antonio Nariño, puente Aranda y Candelaria.

Contratante: Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial - UAERMV

## Ciudadela Eustaquio Palacios

Figura No-5



Fuente Pág. Web Sainc Constructores s.a

El Municipio de Cali, en Junio de 2011 nos adjudico la Ciudadela Educativa Eustaquio Palacios por una valor de \$23, 669, 355,568. Construcción que con un área construida de 35.200 m<sup>2</sup> albergara Jardín Social, hogar múltiple, colegio de primaria y secundaria, bloques interactivos de educación técnica, biblioteca, mini CAM, auditorio y espacios públicos, además se incluye la remodelación, reforzamiento y consolidación de las edificaciones existentes. Situado en el Sur-Occidente de la zona urbana de Cali.

## Hidroeléctrica de Ituango

Figura No-6



Fuente Pág. Web Sainc Constructores s.a

Construcción de los Túneles de Desviación, Túnel de Acceso y las Galerías de Construcción de las Casas de Maquinas para el Proyecto Hidroeléctrica ITUANGO. Entidad Contratante: Empresas Públicas de Medellín E.S.P. Consorcio túneles Ituango fs Conformado por Ferrovial Agroman Chile s.a 60% y Sainc Ingenieros Constructores S.A 40%.

Valor del Contrato: \$ 141.891' 499.890 Pesos Colombianos.

DURACIÓN DEL CONTRATO: 610 días.

ALCANCE: Construcción de los Ramales de los túneles de desviación 507 m, los Túneles principales de desviación 2012 m, el Túnel de acceso a la casa de máquinas 892 m y la Galería de construcción superior norte 140 m.

### DESCRIPCIÓN GENERAL DE TODO EL PROYECTO:

El Proyecto Hidroeléctrico Ituango, con capacidad instalada de 2400 MW (equivalente al 20% de la energía requerida por Colombia), y una generación media anual de 14.060 GWh, contempla la construcción de una presa de enrocado con núcleo impermeable de tierra (ECRD), de 225 m de altura, y una casa de máquinas

subterránea, la cual albergará ocho turbinas Francis de eje vertical, de 300 MW cada una. El Proyecto está ubicado al norte del departamento de Antioquia, entre el municipio de Santafé de Antioquia, al sur, y el río Ituango, al norte, Las obras principales del proyecto estarán localizadas sobre la margen derecha del río Cauca, entre las desembocaduras del río San Andrés y el río Ituango.

### Zona Franca

Figura No-7



Fuente Pág. Web Sainc Constructores s.a  
Figura No-8



Fuente Pág. Web Sainc Constructores s.a

**Descripción del proyecto:**

3.400 metros de Jarillón para protección de inundación con una altura promedio de 5 metros  
Movimiento de tierras para un volumen total de 168.000 m<sup>3</sup>

Duración de la obra: 7 meses

Costo del contrato: 7.972.509.916 millones de pesos.

**Centro Comercial Calima - Bogotá**

Figura No-8



Fuente Pág. Web Sainc Constructores s.a

**Descripción del proyecto:**

Se encuentra entre los centros comerciales más grandes y completos de Latinoamérica, con amplios almacenes de La 14 y HOMECENTER, 370 locales comerciales, 21 oficinas, 48 kioscos, 8 salas de cine y más de 2500 parqueaderos. El proyecto se encuentra en desarrollo actualmente, la inauguración se realizara en el mes de Mayo de 2011.

Contratante: Inversiones La 14S.A.

Fecha: 2008 - 2011

### **5.1.3. El Mercado**

SAIN INGENIEROS CONSTRUCTORES S.A hace parte de las más grandes empresas de construcción tanto del país como y a su vez va ingresando al ámbito internacional, buscando entre muchos sectores la manera de satisfacer sus necesidades de infraestructura y servicios.

### **5.1.4. El Producto**

SAINC INGENIEROS CONSTRUCTORES S.A promueve la ejecución de proyectos de infraestructura vial y de servicios que puedan suplir las necesidades de toda la población. El portafolio de oferta de Saín tiene una amplia cobertura desde proyectos Industriales, Salud, Comercio y ahora de Vivienda que le dan a Saín un gran panorama para el futuro.

Tecnológicamente Saín trabaja con todas las alternativas constructivas que se encuentran hoy en día vigentes en nuestro país, debido a la gama de oferta que presenta es posible realizar proyectos con muchas opciones constructivas. Ejemplo muros en concreto fundidos en sitio con el uso de formaleta metálica, sistema convencional de mampostería estructural en ladrillo de arcilla y concreto, estructuras metálicas y sistemas mixtos.

### **5.1.5. El Negocio**

SAIN INGENIEROS CONSTRUCTORES S.A posee una oficina central en la ciudad de Cali y varias sedes en todo el territorio nacional, donde se maneja la información de los proyectos realizados y a realizar que aun se encuentran en Licitaciones privadas o públicas que se ofrecen en la región y en el país, cuenta con oficinas de atención al cliente, donde se solucionan todas las preguntas, problemas que se puedan presentar dentro de sus proyectos, además escucha sugerencias, recomendaciones e inconformidades acerca de los servicios que reciben los clientes, para darles una respuesta oportuna e interactuar con ellos .

Estas Oficinas de Atención al Cliente cuentan con canales exclusivos de comunicación para garantizar una respuesta confiable y oportuna.

## 5.2 Constructora Latco

### 5.2.1 Aspectos Generales

Somos una empresa dedicada a la construcción de edificaciones industriales, institucionales y viviendas en todos los estratos sociales. Nos constituimos en el año 1998 siendo los socios un grupo familiar con experiencia en el área de construcción y en la administración de empresas.

Nos hemos distinguido por la dedicación y responsabilidad con la que asumimos nuestro compromiso en el desarrollo de las obras; hemos realizado proyectos importantes para reconocidas instituciones:

Pontificia Universidad Javeriana, Forec (Armenia), Comfandi, Johnson & Johnson, Propal, Colgate Palmolive, Aerocali.

Tenemos una estructura definida y organizada para asegurar el cumplimiento en la entrega y calidad de las obras. Contamos con profesionales, personal administrativo y operativo competente en la presupuestación, ejecución y control de los proyectos, para cumplir con el objetivo principal de: "Satisfacer al Cliente", y buscar obtener una rentabilidad que nos permita crecer en el mercado con mayor dinamismo que el sector, bajo los principios de la ética profesional.

Contamos con un Sistema de Selección y Evaluación de Proveedores que nos permite garantizar la calidad de los productos utilizados en las diferentes obras.

Somos conscientes de los beneficios que logran las empresas y principalmente sus clientes con la implementación del Sistema Gestión de Calidad y por esto iniciamos este proceso en Marzo del 2001. Después de un trabajo en equipo de colaboradores, clientes y proveedores obtuvimos el certificado de calidad bajo la norma ISO 9001, versión 2000 por BVQI "Bureau Veritas Quality International Colombia Ltda" en Noviembre del 2002.

Este certificado exige a la empresa operar bajo estrictas prácticas de las normas de construcción colombianas, producción y seguridad utilizando procesos estandarizados, procedimientos documentados, indicadores y mecanismos de control que nos ayudan a cumplir con calidad nuestro servicio.

Tenemos como política desarrollar proyectos de manera confiable y eficiente en el área de la construcción satisfaciendo las necesidades del cliente, con un compromiso permanente de mejora continua; esto se logra respetando las normas vigentes que rigen la construcción, la interrelación con los proveedores, el desarrollo integral de nuestro recurso humano y el trabajo en equipo; generando beneficios para los clientes, empleados y accionistas.

La Política de Calidad proporciona un marco de referencia para los objetivos de calidad; objetivos que son revisados periódicamente.

### **5.2.2 Proyectos**

LATCO S.A. se constituyó en el año 1.998 con el ánimo de establecer una nueva empresa en el área de construcción aprovechando el conocimiento y la experiencia de sus socios.

Luciano Gómez inicio su experiencia en el año 1.983 en Meléndez S.A. habiendo sido el Gerente de Construcción de esa empresa por un periodo de 9 años. Posteriormente se independizo y constituyó la firma Luciano Gómez y Cía. Ltda. que construyó varios proyectos de vivienda en la ciudad de Cali. Después de 2 años, la empresa Holguines S.A. invita a Luciano Gómez y Gustavo E. Gómez a crear una nueva empresa constructora en la cual el grupo Holguines S.A. era su socio principal con el 60% de las acciones. Sin embargo y debido a la crisis en el sector de la construcción, Holguines S.A. debió cerrar sus operaciones al igual que la Constructora Holguines. Ante la situación anterior, el grupo de la familia Gómez opto por continuar su experiencia en el área de la Construcción constituyendo así la empresa LATCO S.A

#### **Viviendas**

Hemos realizado diversas edificaciones en el área de vivienda en diferentes estratos y ciudades: Conjunto Residencial "Portobello", "Ciudadela del Rio", "Morchal de Comfandi", "Portal de Madrigal" y "Portal del Edén"(Armenia).



Figura No-01



Fuente : pág. Wéb Latco

- Conjunto residencial Portobello  
Fernando Medina Alban & Asociados.

Figura No-02



Fuente : pág. Wéb Latco

- Portal de Madrigal  
Consorcio Prethell González
- Urbanización Altos de la Luisa Cali, Valle

Figura No-03



Fuente: pág. Wéb Latco

Contratante: Comfandi Cali - Valle  
Interventoria: Jaime Cardenas Asociados Ltda.  
Fecha inicio: 2010-06-03  
Descripción: Vivienda de interés Social Altos de La Luisa

Realizar las obras civiles de urbanismo, la construcción de 120 apartamentos que hacen parte de los edificios Guayacanes y Tulipanes, y terminación de las obras de arquitectura de 80 apartamentos del edificio Cambulos.

### **Remodelaciones**

Hemos efectuado remodelaciones a importantes instituciones como el Club Campestre, la Universidad Javeriana y el Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón entre otros.

- Llegada Internacional Aeropuerto Aéreo Cali

Figura No-04



Fuente: pág. Wéb Latco

- Remodelación plazoleta de comidas Cali, Valle

Figura No-05



Fuente: pág. Wéb Latco

Contratante: Centro Comercial Chipichape Cali - Valle

Interventoria: Francisco angulo Ingenieros Ltda.

Fecha inicio: 2007-06-01

Descripción: Remodelación plazoleta de comidas Centro Comercial  
Chipichape

### **Edificios Industriales**

Participamos en obras de ampliación y reformas a la industria con el fin de mejorar la productividad, acondicionar los espacios para el ahorro de recursos y permitir que el cliente logre una mayor efectividad en sus procesos.

Estos son algunos de nuestros clientes en esta rama: Sucromiles, Tecnoquímicas, Propal, Johnson & Johnson, Colgate Palmolive y Baxter.

### **Edificios Institucionales**

Latco ha contribuido al desarrollo de la región con importantes obras para diferentes instituciones del sector público y del sector privado como la Gobernación del Valle del Cauca, el Centro Comercial Llano grande en Palmira y la Universidad Javeriana de Cali. Salas de Cine Cinemark

Figura No-06



Fuente: pág. Wéb Latco

## Edificios en Salud

- Clínica Antienvjecimiento Lungavita
- Fundación Propal

- IPS Morichal Comfandi Cali, Valle

Figura No-07



Fuente: pág. Wéb Latco

## Actualización Sismo resistente

- Colgate Palmolive
- Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón (Domos)

## Obras Civiles

Estamos preparados para desarrollar soluciones factibles desde el punto de vista técnico y justificado desde una perspectiva económica, además de socialmente deseables y compatibles con el medioambiente.

- Cervecería del Valle, Bavaria Yumbo, Valle

- Figura No-08



Fuente: pág. Wéb Latco

Contratante:            Consortio Schrader Camargo - CIA  
Interventoria:         Consortio Schrader Camargo - CIA  
Fecha inicio:           2007-01-08  
Descripción:            Nueva Cervecería del Valle

Construcción de cimentación, mampostería y alcantarillado para los edificios de cocinas, BBT´S, tanques de maduración/fermentación, corredor de servicios y almacén, tolvas arroz, tolva carbón, silos materia prima y tanque de captación.

- Pomona Ciudad Jardín Cali, Valle Figura No-09



Contratante: Almacenes Exito  
Interventoria: Carlos A. Olano Ingenieros  
Fecha inicio: 2005-08-01  
Descripción: Pomona Ciudad Jardín

Construcción obra civil y acabados, Supermercado Pomona.

### **Obras de Urbanismo**

- Edificio administración Parque sur Villarica Cauca
- Centro Comercial Llano grande Plaza Shopping Palmira Valle
- Conjunto Residencial Portobello Cali
- Casas Portal del Edén Armenia
- Revestimiento de canales Rio paila

### **Obras de Infraestructura**

Centro de Eventos Valle del Pacífico Yumbo, Valle  
Figura No-10



Fuente: pág. Wéb Latco

Contratante: Centro de Eventos Valle del Pacifico  
Interventoria: Carlos A. Olano Ingenieros  
Fecha inicio: 2006-12-07  
Descripción: Construcción Centro de Eventos del Pacífico.

Construcción de la estructura en concreto, divisiones internas en DryWall, fachadas, acabados arquitectónicos, coordinación de instalaciones (eléctricas, hidrosanitarias, gas natural, cableado estructurado, sistema de seguridad, iluminación, señalización, etc.) Del Centro de Eventos Valle del Pacífico. Unión Temporal 50% Latco S.A. - Concreto S.A.

### **5.2.3. El Mercado**

En lo que respecta al sector de la construcción de índole Industrial, Infraestructura, Vivienda, Comercio, Salud, ha desarrollado diferentes proyectos de suma importancia, como los antes mencionados. Las ciudades donde actualmente se encuentra posicionado son: Cali, Buga, Palmira, Tuluá y ciudades menores dentro del territorio Valle Caucaño, donde busca posicionarse cada día más, solucionando para estas ciudades todos los problemas de infraestructura que se necesiten.

### **5.2.4. El Producto**

El portafolio de oferta de oferta de los productos de Latco incluye apartamentos en conjuntos cerrados o abiertos, viviendas de tipo residencial en estratos altos unifamiliares y vi familiares con amplias áreas de desarrollo comunitario.

Tecnológicamente trabaja con todas las alternativas constructivas que se encuentran hoy en día vigentes en nuestro país, debido a la gama de oferta que presenta es posible realizar proyectos con muchas opciones constructivas. Ejemplo muros en concreto fundidos en sitio con el uso de formaleta metálica, sistema convencional de mampostería estructural en ladrillo de arcilla y concreto, estructuras metálicas y sistemas mixtos.



### **5.2.5. El Negocio**

Identifica la necesidad del cliente por medio de licitaciones y/o contrataciones privadas, Públicas se ofrece diferentes alternativas que pueden suplir dichas necesidades.

Posee una oficina central en la ciudad de Cali, donde se maneja todos los proyectos en curso y alternativas de negocio tales como licitaciones privadas, Públicas y contrataciones con el sector privado de la economía departamental para ofrecer un amplio portafolio de servicios que lleven a suplir las necesidades de los clientes.

Al igual que las otras empresas cuenta con oficinas de atención al cliente, donde se escucha sugerencias, recomendaciones e inconformidades acerca de los servicios que reciben los clientes, para darles una respuesta oportuna e interactuar con ellos. estas Oficinas de Atención al Cliente cuentan con canales exclusivos de comunicación para garantizar una respuesta confiable y oportuna.

### **5.3 Factores de Éxito del Sector**

Toda organización que desea hacer parte del mercado activo de la construcción, requiere monitorear el comportamiento de la competencia, los diferentes agentes que componen a los competidores. En primera instancia se deben establecer los motivos por los cuales el cliente demanda un producto o servicio con (Calidad, garantía, respaldo, diseño, marca, tecnología, entre otros). Dichos motivos, constituyen los factores claves de éxito para una empresa dentro del sector.

Los parámetros de calidad y seguridad dentro del sector de la construcción marcan un punto importante dentro del mercado. El montaje de los sistemas de calidad por parte del estado, nos permite brindar muchos beneficios, proporcionando herramientas correctas para un óptimo crecimiento en el sector de la construcción.

Dentro del sector se ha podido identificar los siguientes factores de éxito en la gerencia y construcción de obras civiles

- Calidad del Producto o Servicio
- Portafolio de Productos y Servicios
- Talento Humano
- Relaciones Públicas

- Cumplimiento
- Calidad de Producto y Servicio
- Experiencia y Trayectoria
- Sistema de Gestión de Calidad
- Precio
- Tecnología
- Acuerdo con Proveedores

### **5.3.1 Calidad del Producto o Servicio**

Es importante buscar la satisfacción del cliente, mediante la recopilación y el análisis de comentarios cualitativos. De este modo podremos asegurar cada día más el mercado y así mantener unas ventajas competitivas frente a todas las organizaciones. Buscando que todos los procesos se conviertan en un elemento clave para que las organización se desarrolle cada día más.

Buenas prácticas producen buenos resultados. Esto implica que las normas para el desempeño institucional se pueden derivar de las mejores prácticas. Y siempre es posible mejorar los mejores. Las normas deben seguir estas mejoras y, por tanto, ser más exigentes con el tiempo. Esas normas pueden convertirse en punto de referencia para todos los agentes, para que el "mercado de desarrollo" sea más transparente. Un mercado más transparente es un mecanismo hacia la mejora de la calidad.

Las normas pueden proporcionar criterios objetivos para medir y certificar la calidad en desarrollo. Los actores (donantes, operadores y beneficiarios) podrán empujar el mercado a las continuas mejoras y producir una mayor calidad si hay normas claras, así como una certificación confiable del nivel alcanzado, como se ilustra en la figura siguiente.

### **5.3.2 Portafolio de Productos y Servicios:**

Mediante un Portafolio de Servicios se pone a disposición toda la experiencia, orientada a lograr una administración óptima de sus recursos. El objetivo, más allá de ofrecer un buen servicio, es el compromiso continuo en la búsqueda constante de nuevas alternativas para beneficio del cliente.

### **5.3.3 Talento Humano:**

Contar con los mejores especialistas en cada uno de los temas a estudiar y diseñar. Para las organizaciones el recurso humano es un componente importante dentro de la empresa, los equipos de trabajo son totalmente actos y con mucha competitividad en las aéreas de Arquitectura, Ingenierías, técnicos y tecnólogos.

### **5.3.4 Relaciones Públicas:**

Tenemos las mejores relaciones públicas ya que nuestro gerente general el Ing. DIEGO VELASCO posee una hoja de vida muy amplia en el sector de la construcción, debido a los múltiples cargos que ha tenido durante su carrera tales como Gerente Concreto Cali por muchos años. Es por este modo que tiene mucho acercamiento con las entidades gubernamentales y a empresas constructoras de mucho prestigio nacional.

### **5.3.5 Cumplimiento:**

Realizar un seguimiento adecuado del registro de todas las actividades realizadas en las obras, permiten que una organización evite los problemas asociados con los retrasos y retrocesos en la ejecución de actividades diarias plasmadas dentro de un programa de obra. Con esta información la empresa puede tomar decisiones correctas estratégicamente acerca de los proyectos que se llevarán a cabo.

### **5.3.7 Experiencia y Trayectoria**

La experiencia en el desarrollo de los proyectos constituye una carta de presentación tanto para clientes, proveedores, colaboradores de las organizaciones, toda vez que la excelencia y el cumplimiento en el trabajo realizado brinda confianza y respaldo, lo que se traduce en buenas opciones de negocios.

### **5.3.8 Sistema de Gestión de Calidad:**

El aseguramiento de la calidad es el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requisitos dados para la calidad, los cuales deben estar sustentados en la satisfacción de las expectativas de los clientes. El aseguramiento

de calidad dentro de la empresa es básicamente un sistema documental de trabajo, en el cual se establecen reglas claras, fijas y objetivas, sobre todos los aspectos ligados al proceso operativo y legal.

Ello significa, vigilar que a lo largo de todo el proceso constructivo y operativo se cumplan las instrucciones de trabajo, se respeten las especificaciones técnicas del servicio.

Un sistema de aseguramiento de calidad se complementa con otros métodos y filosofías de calidad; en virtud de que los factores que abarca, permiten establecer un soporte documental para evaluar el desempeño de la empresa a partir de registros de calidad, mismos que sirven para obtener datos confiables y objetivos para mantener un control real y efectivo sobre todos procesos.

### **5.3.9 Satisfacción del Cliente:**

Para mantener la ventaja competitiva, se deben realizar seguimientos de la capacidad que tiene la empresa para satisfacer las expectativas del propietario mediante la recopilación de datos basados en formatos establecidos por la organización tales como encuestas y el análisis de comentarios cualitativos. Este análisis examen retrospectivo de información permite identificar las posibles deficiencias y fallas de la empresa y de este modo hacerle frente a estos problemas en proyectos actuales y futuros.

### **5.3.10 Precio:**

Dentro de los aspectos más importantes para construir el éxito de las empresas está el diseño de precios de los bienes o servicios que comercializa. La clave real está en lograr que el Cliente perciba que ha recibido mayor valor que lo que ha pagado para estar satisfecho. Si eso se da, los Consumidores estarán dispuestos a pagar más por un producto de una Marca, pues sienten que lo que reciben a cambio lo justifica.

### **5.3.11 Tecnología**

Es uno de los factores decisivos hoy en día en nuestro sector debido a la eficacia que se necesita en los procesos de cada organización. El intento de adquisición de

herramientas, programas, equipos, maquinaria de acuerdo con las nuevas tendencias tecnológicas constructivas que permitan ser competitivos.

### **5.3.12. Acuerdo con Proveedores**

De esta manera queremos destacar las estrategias y formas de negociación que se plantean con los proveedores, de este modo poder acertar con el cumplimiento de sus obligaciones. Ellos son un importante aliado para las organizaciones, reflejado en suministros a tiempo en las diferentes etapas constructivas de los proyectos que permiten realizar actividades programadas y cumplimiento en entregas. Con estos aliados se puede obtener bajos precios en el mercado por medio de descuentos, que nos permitan tener mayor ventaja competitiva.

## 5.4 Matriz del Perfil Competitivo

| FACTOR CLAVE DE ÉXITO |                                     | Peso     | DIVECON S.A |                | SAINC S.A |                | LATCO |                |
|-----------------------|-------------------------------------|----------|-------------|----------------|-----------|----------------|-------|----------------|
|                       |                                     |          | Valor       | Peso Ponderado | Valor     | Peso Ponderado | Valor | Peso Ponderado |
| 1                     | Calidad del Producto o Servicio     | 0,11     | 3,5         | 0,385          | 4         | 0,44           | 3,2   | 0,352          |
| 2                     | Portafolio de Productos y Servicios | 0,13     | 3,5         | 0,455          | 4         | 0,52           | 3     | 0,39           |
| 3                     | Talento Humano                      | 0,1      | 4           | 0,4            | 4         | 0,4            | 3,5   | 0,35           |
| 4                     | Relaciones Públicas                 | 0,09     | 3           | 0,27           | 4         | 0,36           | 3,5   | 0,315          |
| 5                     | Cumplimiento                        | 0,1      | 4           | 0,4            | 3,5       | 0,35           | 3     | 0,3            |
| 7                     | Experiencia y Trayectoria           | 0,1      | 3,5         | 0,35           | 2         | 0,2            | 3,5   | 0,35           |
| 8                     | Sistema de Gestión de Calidad       | 0,1      | 3,5         | 0,35           | 3,5       | 0,35           | 4     | 0,4            |
| 9                     | Satisfacción del Cliente            | 0,1      | 3           | 0,3            | 4         | 0,4            | 3,5   | 0,35           |
| 10                    | Precio                              | 0,08     | 3,5         | 0,28           | 2         | 0,16           | 2,5   | 0,2            |
| 11                    | Tecnología                          | 0,03     | 2           | 0,06           | 3,5       | 0,105          | 1     | 0,03           |
| 12                    | Acuerdo con Proveedores             | 0,06     | 3           | 0,18           | 4         | 0,24           | 3,5   | 0,21           |
| <b>TOTAL</b>          |                                     | <b>1</b> |             | <b>3,43</b>    |           | <b>3,525</b>   |       | <b>3,247</b>   |

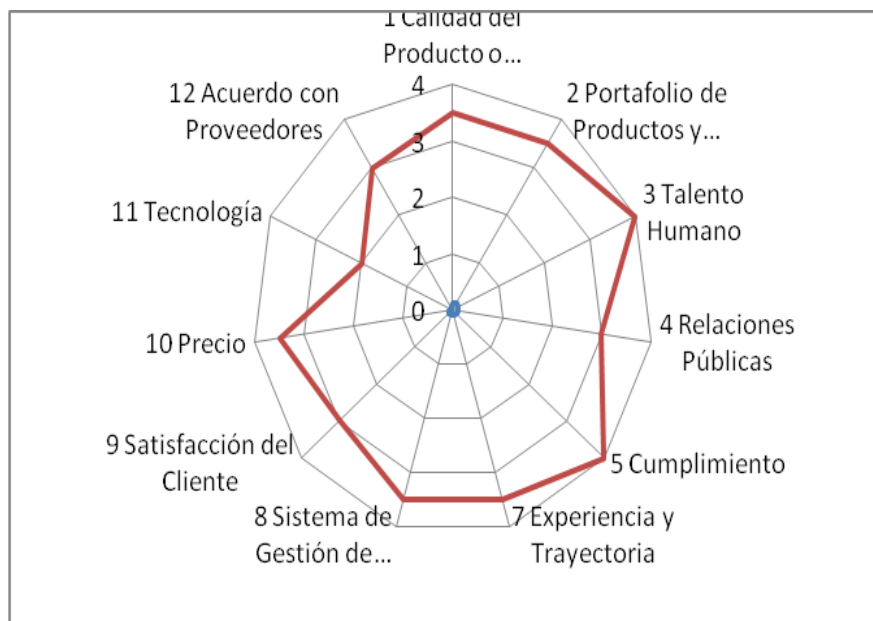
## RADAR DE BENCHMARKING DIVECON S.A

| FACTOR CLAVE DE ÉXITO | Peso                                | DIVECON S.A |                |       |
|-----------------------|-------------------------------------|-------------|----------------|-------|
|                       |                                     | Valor       | Peso Ponderado |       |
| 1                     | Calidad del Producto o Servicio     | 0,11        | 3,5            | 0,385 |
| 2                     | Portafolio de Productos y Servicios | 0,13        | 3,5            | 0,455 |
| 3                     | Talento Humano                      | 0,1         | 4              | 0,4   |
| 4                     | Relaciones Públicas                 | 0,09        | 3              | 0,27  |
| 5                     | Cumplimiento                        | 0,1         | 4              | 0,4   |
| 7                     | Experiencia y Trayectoria           | 0,1         | 3,5            | 0,35  |
| 8                     | Sistema de Gestión de Calidad       | 0,1         | 3,5            | 0,35  |
| 9                     | Satisfacción del Cliente            | 0,1         | 3              | 0,3   |
| 10                    | Precio                              | 0,08        | 3,5            | 0,28  |
| 11                    | Tecnología                          | 0,03        | 2              | 0,06  |
| 12                    | Acuerdo con Proveedores             | 0,06        | 3              | 0,18  |

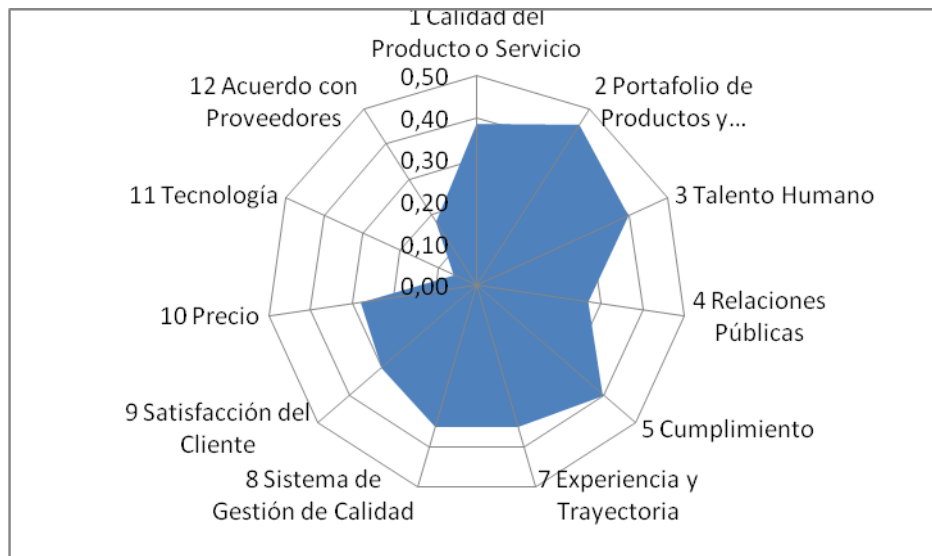
TOTAL **1**

**3,43**

### Valores



## Peso Ponderado



## RADAR DE BENCHMARKING SAIN S.A

| FACTOR CLAVE DE ÉXITO | Peso                                | SAINCS.A |                |       |
|-----------------------|-------------------------------------|----------|----------------|-------|
|                       |                                     | Valor    | Peso Ponderado |       |
| 1                     | Calidad del Producto o Servicio     | 0,11     | 4              | 0,44  |
| 2                     | Portafolio de Productos y Servicios | 0,13     | 4              | 0,52  |
| 3                     | Talento Humano                      | 0,1      | 4              | 0,4   |
| 4                     | Relaciones Públicas                 | 0,09     | 4              | 0,36  |
| 5                     | Cumplimiento                        | 0,1      | 3,5            | 0,35  |
| 7                     | Experiencia y Trayectoria           | 0,1      | 4              | 0,2   |
| 8                     | Sistema de Gestión de Calidad       | 0,1      | 3,5            | 0,35  |
| 9                     | Satisfacción del Cliente            | 0,1      | 4              | 0,4   |
| 10                    | Precio                              | 0,08     | 2              | 0,16  |
| 11                    | Tecnología                          | 0,03     | 3,5            | 0,105 |
| 12                    | Acuerdo con Proveedores             | 0,06     | 4              | 0,24  |

TOTAL **1**

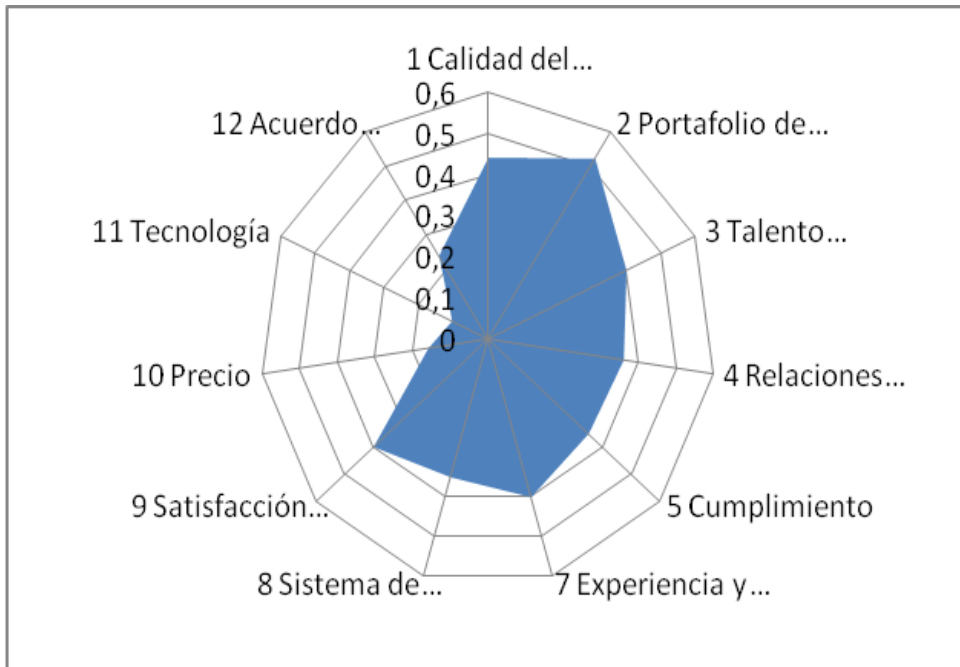
**3,525**



### Valores



### Peso Ponderado



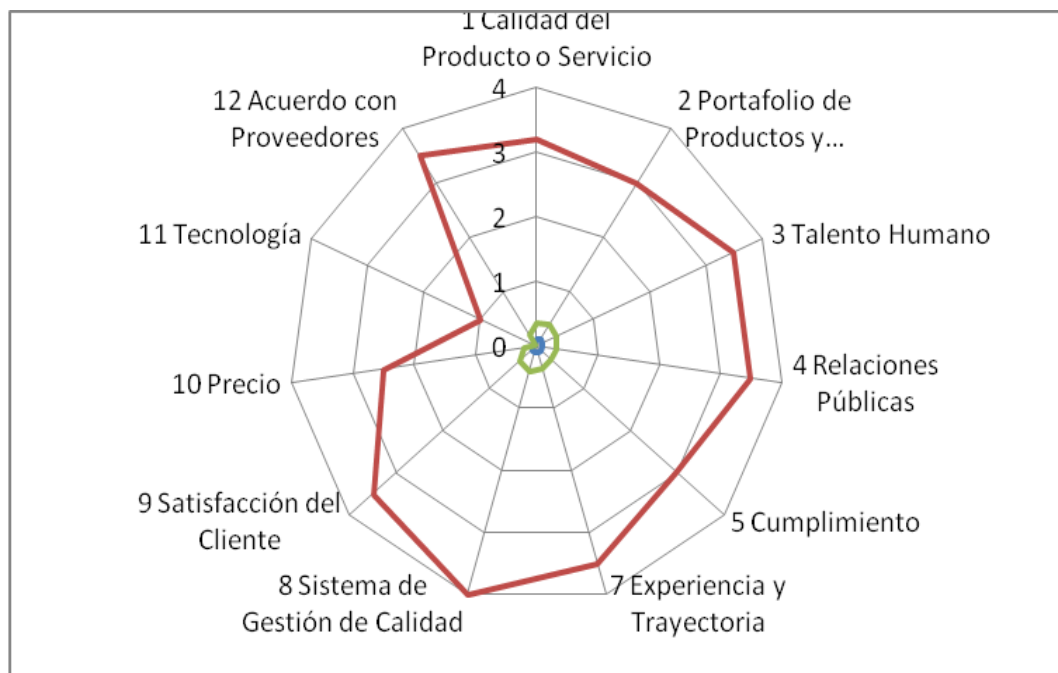
## RADAR DE BENCHMARKING LATCO

| FACTOR CLAVE DE ÉXITO | Peso                                | LATCO |                |       |
|-----------------------|-------------------------------------|-------|----------------|-------|
|                       |                                     | Valor | Peso Ponderado |       |
| 1                     | Calidad del Producto o Servicio     | 0,11  | 3,2            | 0,352 |
| 2                     | Portafolio de Productos y Servicios | 0,13  | 3              | 0,39  |
| 3                     | Talento Humano                      | 0,1   | 3,5            | 0,35  |
| 4                     | Relaciones Públicas                 | 0,09  | 3,5            | 0,315 |
| 5                     | Cumplimiento                        | 0,1   | 3              | 0,3   |
| 7                     | Experiencia y Trayectoria           | 0,1   | 3,5            | 0,35  |
| 8                     | Sistema de Gestión de Calidad       | 0,1   | 4              | 0,4   |
| 9                     | Satisfacción del Cliente            | 0,1   | 3,5            | 0,35  |
| 10                    | Precio                              | 0,08  | 2,5            | 0,2   |
| 11                    | Tecnología                          | 0,03  | 1              | 0,03  |
| 12                    | Acuerdo con Proveedores             | 0,06  | 3,5            | 0,21  |

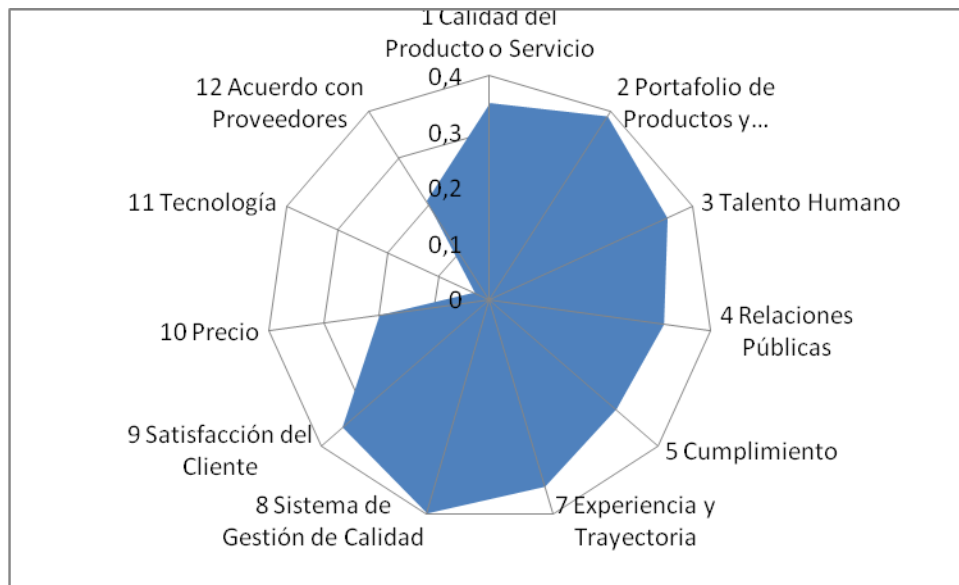
TOTAL **1**

**3,247**

### Valores



## Peso Ponderado



### 5.4.1 Análisis de Resultados

Después de analizar la matriz del perfil competitivo y del radar de Benchmarking para cada organización, podemos concluir lo siguiente:

- La constructora Saín s.a es la mejor dentro del sector con una gran calidad del producto y servicio, pero cabe constar que Divecon s.a está muy cerca de alcanzar esta meta, hay que tener en cuenta que Saín es una empresa muy grande dentro del sector de la construcción y si ponemos una balanza los resultados de Divecon no se encuentran nada malos. Lo que la mantiene en un alto nivel competitivo frente a las otras organizaciones del sector.
- Los acuerdos con proveedores, son un poco bajos, lo cual demuestra una falta de negociación e interacción con ellos.
- Divecon presenta un mejor índice de cumplimiento frente a las otras empresas puesto que al ser una organización más pequeña le permite controlar y manejar mejor sus proyectos.

- Divecon maneja un nivel competitivo en cuanto a precio y diseño del producto. Hay que tener en cuenta que la parte administrativa es menor que las otras empresas, esto nos brinda una oportunidad de minorar los gastos.
- Saín es la empresa con mayor experiencia y trayectoria dentro del sector, puesto que a su gran nivel de empresa ha podido realizar grandes proyectos dentro y fuera del territorio nacional.
- El factor competitivo más débil de Divecon s.a, es la tecnología. Debido a su bajo la organización no presenta un gran interés en la compra de dichos medios se debe buscar la forma de implementar modelos tanto constructivos y de ayuda gerencial que puedan solucionar problemas dentro de la empresa y sus proyectos.
- Se puede observar claramente que SAIN s.a es la empresa mas fuerte dentro de las analizadas, esto nos deja ver que en el sector de la construcción en el valle del cauca es un competidor muy fuerte para las otras organizaciones.
- Se pudo obtener una visión global de la empresa Divecon s.a con la competencia, Pudimos darnos cuenta de cuáles son nuestras fortalezas y nuestros factores de éxito reconociendo en que somos grandes y cómo podemos competir con el medio externo.

#### **5.4.2 Plan de Recomendaciones**

- Divecon Mejorar la calidad de los productos y servicios para lograr ser más competitivos dentro del sector e nuestra región.
- Buscar integrar mas Tecnología con la cual se puede controlar y ejecutar aun mas los proyectos, dándole a los clientes una mayor calidad de producto terminado.
- Los acuerdos con los proveedores forman parte indispensable dentro de los procesos constructivos y organizacionales de una empresa, es por este motivo que tenemos que lograr una mejor estrategia con nuestros proveedores, de esta forma lograremos obtener beneficios adicionales que puedan brindar economías considerables para la empresa.

- Aun que estamos a la par con todos las empresas analizadas, es para Divecon un objetivo general aumentar la capacidad de talento humano que poseemos actualmente, si aumenta el talento humano tendrá como beneficio el aumento de calidad en los servicios prestados a los clientes.
- El cumplimiento de los sistemas de calidad son parte fundamental de todos los procesos establecidos en la organización , puesto que estos lleva a la organización hacer una empresa certificada frente a las normas colombianas, logrando tener más calidad en el servicio.

## 6. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

### 6.1 Proceso Gerencial.

Corresponde al Gerente y su grupo de apoyo, desarrollar todas las estrategias de planificación que garanticen el buen desarrollo de las actividades de la organización. Es Responsabilidad de la gerencia armonizar todos los procesos establecidos dentro de la empresa comprometiendo para ello recursos económicos, capital humano, recursos tecnológicos, recursos técnicos, entre otros. Las funciones más indispensables dentro de la organización las realiza la Gerencia a continuación mencionamos algunas de ellas.

- Elaboración de proyectos
- Búsqueda de nuevos clientes (Mercadeo)
- Contrataciones
- Control de presupuestos a nivel gerencial
- Coordinación de proyectos
- Programación de obras

| FORTALEZAS  | DEBILIDADES   |
|---|---|
| Personal capacitado y proactivo para la toma de decisiones cruciales dentro de la empresa, basado en la amplia experiencia que posee en el sector.  | Los indicadores que permitan medir los resultados de la gestión en la gerencia no son visibles a los demás procesos, por este motivo no se puede valorar y/o medir la gestión de la gerencia. |
| Habilidad y certeza en el dirección los procesos dentro de la organización.   | Estilo gerencial practicado en Divecon s.a es un estilo patriarcal donde solo el gerente "Socio Principal de la organización" toma todas las decisiones.                                      |
| Conocimiento amplio de todas las actividades de la organización.  | Motivación al personal, llegar más con la parte humana y social a todos los integrantes de la organización.   |
| Capacidad de Posee una gran capacidad para la gestión, negociación y relaciones públicas, haciendo que esta gerencia pueda resolver y tomar decisiones frente a problemas de la organización. | Falta de apoyo a las políticas de los diferentes departamentos.   |

## 6.2 Proceso Comercial.

Este proceso es el encargado de velar por los objetivos comerciales de la empresa coordinación, este proceso es muy limitado dentro de la organización debido a la falta de proyectos que tengan que ser vendidos directamente por Divecon s.a

- Publicidad de proyectos.
- Comunicación clientes.
- Comunicación con Proveedores y vendedores internos.
- Mercadeo.
- Seguimiento de metas en el área de ventas.

| FORTALEZAS   | DEBILIDADES  |
|--|--|
| Los procesos establecidos en la empresa, son tenidos en cuenta para la toma de decisiones económicas | Falta de motivación al personal del área comercial   |
| Proactivos en la gestión y negociación de productos y servicios de la organización.                  | Los indicadores que permitan medir los resultados de la gestión no son visibles no hay como medir dichos resultados. |
| Profesional idóneo y altamente capacitado el manejo y toma de decisiones dentro del departamento.    | Falta herramientas contables para llevar un buen control. No hay seguimiento.  |

## 6.3 Proceso de Construcción de Obras.

Este es el encargado de todo lo relacionado con la ejecución de obras, desde el inicio hasta el final de todas las actividades de proyecto

- Presupuestos de obra
- Diseño
- Contrataciones de personal para desarrollo de obra
- Control y ejecución de los proyectos
- Aprobación de costos
- Programación de obra
- Ejecución de obra de acuerdo a especificaciones técnicas
- Manejo de equipos y maquinaria de construcción
- Manejo de almacén central

| FORTALEZAS   | DEBILIDADES  |
|--|--|
| Los equipos de trabajo son idóneos y adecuados, oportunos, para todos los procesos   | Coordinación entre los miembros de departamento para la toma de decisiones   |
| Personal trabajo proactivo con las labores y las tareas asignadas  | No se elaboran programas de mantenimiento de equipos y maquinaria coordinado con las obras   |
| La meta del proceso de construcción, es tener un buen control de obra para cumplir con calidad todos los proyectos                       | Falta capacitación al personal de obra. "maestros, almacenistas, Bodegueros " ya que estos desconocen los procesos de la organización.                                     |
| Los espacios generados en las obras para su manejo son de buena calidad y confortables para el personal administrativo de los proyectos. | Los diseños son muy demorados por este motivo se generan atrasos en las obras  |
| Cumplimiento en entrega de información necesaria para los resultados y balances a la gerencia  | Falta documentación y claridad en procedimientos constructivos, aunque están en los manuales de calidad de la organización, muchos de los empleados no los conocen a fondo |
| Se tiene una autonomía en la toma de decisiones que ayudan agilizar los procesos   | Los presupuestos de obra elaborados en la oficina principal, son muy inciertos carecen de claridad y especificaciones.   |
| Los equipo y maquinaria necesarios para cada actividad, están bien sincronizados con el sistema de producción (Proyectos)                | Deficiencia en los Programas de obra, toda vez que los tiempos y rendimientos de algunas actividades no coinciden con la realidad del proyecto en ejecución                |
| Capacidad de gestión   | No existen un sistema de seguimiento y control con indicadores   |
| Control de obra en todas sus etapas constructivas  | No se realiza un seguimiento de los materiales sobrante de almacén.  |
| Buen manejo de las relaciones humanas entre el personal que dirige los proyectos   | Los controles de sobrantes y desechos en los procesos contractivos no presentan una  |



|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| Agilidad para resolver problemas e inquietudes de diseño y construcción. | Medición y un control adecuado. |
|--|---------------------------------|

#### 6.4 Proceso Recursos Humanos.

Este proceso es el encargado de toda la parte legal y bienestar de los empleados de Divecon s.a

- Contratación de personal (parte legal)
- Pagos de nomina
- Bienestar social
- Legalización de contratos a personal administrativo

| FORTALEZAS   | DEBILIDADES  |
|--|--|
| El Ingreso del personal nuevo a la organización es satisfactorio, se brindan todos los exámenes laborales indispensables para la aceptación del contrato.  | No se maneja una información general del personal nuevo a la empresa, por ejemplo Correos electrónicos de bienvenida etc.                                      |
| Políticas de gestión de calidad en los recursos humanos está de acuerdo con la ley y norma establecidas por el gobierno nacional brindándole pautas a los procedimientos establecidos en la organización | No se brinda al personal espacios de esparcimiento.  |
| Las inducciones al personal nuevo, se realizan de manera directa en el puesto de trabajo y en la organización  | Falta de programas de capacitación en procesos dentro de la organización, y fuera de allá que le brinden al trabajador un aprendizaje mejor de sus actividades |
| Se da apoyo en tiempo al personal para capacitarse en programas externos de formación profesional  | Las evaluaciones del personal no se realizan periódicamente, por end no se tiene un registro con el cual se pueda medir el desempeño del personal.             |

## 6.5 Proceso Administrativo.

El Proceso de gestión administrativa es muy importante para el desempeño de la organización, pues está íntimamente relacionado con todos los demás procesos ya que inicia en el establecimiento de necesidades dentro de la planeación de proyectos y termina en la evaluación.

- Selección y contratación de personal idóneo
- Finanzas de la organización
- Logística a los todos departamento
- Coordinación de los servicios generales
- Asistencia a la gerencia general
- Control de pagos a proveedores
- Manejo de las finanzas de la empresa
- Flujo de fondos
- Adquisición de recursos financieros para la ejecución de proyectos
- Revisión de facturación de compras y servicios
- Control de ingresos

| FORTALEZAS  | DEBILIDADES   |
|---|---|
| Personal calificado idóneo para las actividades.                          | El planteamiento de metas a largo y corto plazo no se realiza.  |
| Genera la información de formación necesaria requeridas                   | Los programas tecnológicos como programas y software necesarios para la administración financiera, están sin actualizaciones.   |
| Buen manejo en las relaciones con entidades de financiamiento y comercial | La programación de pagos no se cumple , se evidencia un atraso considerable en la s obligaciones con proveedores y contratistas |
| La rentabilidad que dejan los proyectos es aceptable                      | Falta de planeación financiera,   |
| Adecuada administración de los fondos.                                    | La liquidez de la organización no es la adecuada.   |
| Capacidad de respuesta a los  | La información económica de la empresa no   |

|   |   |
|---|---|
| requerimientos de la organización cuando no hay liquidez en la organización.  | es rápida y los flujos de caja solo se piden a la oficina, mas no a los proyectos.                          |
| aceptada elección en la financiación más apropiada para cada proyecto se orienta a la selección de personal idóneo para cada actividad de la organización | No se elaboran flujos de fondos apropiados porque no existe claridad de la fecha de entrada de los ingresos |

## 6.6 Proceso Gestión de Calidad.

Dentro de la organización es muy importante el sistema de calidad, tanto para los entes externos como para el manejo interno de la empresa y sus proyectos, existe un sistema de gestión de calidad de acuerdo con los principios de la norma internacional ISO 9001:2008 aplicable a todos los procesos de la organización, el cual comprende los procedimientos e instrucciones necesarias para la adecuada gestión.

- Control de documentos y formatos
- Programación, planificación y realización de auditorias
- Identificación y control de no conformidades, acciones preventivas, correctivas y oportunidades de mejora
- Seguimiento a las acciones planeadas
- Identificación, control y tratamiento de producto no conforme

| FORTALEZAS  | DEBILIDADES   |
|---|---|
| Se encuentran gran cantidad de documentación                      | La documentación no es socializada con todo el personal de la organización  |
| Formatos con amplia información                                   | Muchos de los formatos no se cumplen en los procesos  |
| Personal capacitado para la gestión de calidad de la organización | La trazabilidad de los procesos no presenta una medición, por lo tanto no hay registros                                     |
| Información documental socializada                                | Falta capacitación al personal de las obras "maestros, Almacenistas y otros" para el manejo de la documentación socializada |

|   |   |
|---|---|
| Respuesta inmediata a las inquietudes                     | Solo el personal profesional de la obra conoce todos los formatos del proceso de gestión de calidad |
| Se están implementando normas actuales en la parte Sisoma | No hay una publicación de resultados obtenidos.   |

## 6.7 Análisis Financiero.

El análisis financiero tradicional es necrológico, se basa en datos e informes que se le hacen a la firma "para ver qué pasó" y no hay suficiente énfasis en el futuro.

El propósito entonces, es examinar instrumentos de planeación y control que permitan tomar buenas decisiones que fortalezcan el crecimiento de la empresa. Se realizaran los siguientes estudios. Razones Financieras y Estado de Fuentes y Usos de Fondos. Estos instrumentos no sólo servirán para evaluar lo que sucedió, sino que permitirán en un proceso de planeación, establecer nuevas metas.

Los estados financieros de una organización son herramientas que permiten el análisis de las cifras y reflejan la realidad económica de la misma, en un periodo determinado. Se elaboran para presentar, en forma resumida, la situación financiera de una empresa, a las diferentes personas y entidades interesadas en ella.

En algunos casos pueden no ser tan claros a simple vista, pues se requiere de un análisis detallado y comparativo de un periodo a otro, lo que permitirá evaluar las diferentes decisiones adoptadas por la administración para la consecución de objetivos de la organización.

### 6.7.1 Normalización Vertical y Horizontal

Los análisis vertical y horizontal son las primeras herramientas utilizadas en la realización del análisis financiero; mediante ellas se logra adicionar, a los estados financieros suministrados, la participación de cada una de las cuentas con respecto a la cifra base y las variaciones presentadas a través del tiempo.

A continuación se realiza la Normalización Vertical y Horizontal de Divecon s.a para poder determinar sus variables realizar conclusiones.

### **6.7.2 Normalización Vertical**

“El análisis vertical de los estados financieros consiste en relacionar todas las cuentas con una cifra base, que puede ser el total de los activos o las ventas totales o cualesquier cuenta que sirva como parámetro para evaluar la concentración de los diferentes rubros en el balance general y en el estado de resultado.

Lo que se pretende es conocer la participación de cada cuenta en la composición de la inversión global de la compañía y establecer la contribución de cada compromiso en la financiación total de la empresa”<sup>1</sup>

<sup>1</sup> CEDEÑO OMAR. Finanzas Básicas. Universidad del Valle. Cali Pág. 21

De esta forma se podrán reconocer situaciones de interés particular para tomar decisiones importantes de índole administrativo y financiero.

DIVECON S.A.  
NIT 805.027.098 - 9  
NORMALIZACION VERTICAL 2009-2010-2011

| DETALLE                                 | Normalizacion Vertical año 2009 |        | Normalizacion Vertical año 2010 |        | Normalizacion Vertical año 2011 |        |
|---|---------------------------------|--------|---------------------------------|--------|---------------------------------|--------|
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>           | 12.009.351                      |        | 14.358.256                      |        | 21.826.329                      |        |
| <b>COSTOS DE PRODUCCION</b>             | 10.837.914                      | 90,25% | 12.826.219                      | 89,33% | 18.990.360                      | 87,01% |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   | <b>1.171.437</b>                | 9,75%  | <b>1.532.037</b>                | 10,67% | <b>2.835.969</b>                | 12,99% |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>             |                                 |        |                                 |        |                                 |        |
| De Administracion                       | 496.732                         | 4,14%  | 816.181                         | 5,68%  | 1.674.222                       | 7,67%  |
| De ventas                               | -                               | 0,00%  | -                               |        | -                               |        |
| <b>Total Gastos de Operación</b>        | <b>496.732</b>                  | 4,14%  | <b>816.181</b>                  | 5,68%  | <b>1.674.222</b>                | 7,67%  |
| <b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL</b>   | <b>674.705</b>                  | 5,62%  | <b>715.856</b>                  | 4,99%  | <b>1.161.747</b>                | 5,32%  |
| <b>OTROS INGRESOS</b>                   |                                 |        |                                 |        |                                 |        |
| Otras ventas                            | -                               |        | -                               |        | 8.437                           | 0,04%  |
| Financieros                             | 671                             | 0,01%  | 377                             | 0,00%  | 486                             | 0,00%  |
| Dividendos y participaciones            | -                               |        | -                               |        | 587                             | 0,00%  |
| Arrendamiento                           | 10.344                          | 0,09%  | 1.372                           | 0,01%  | 37.857                          | 0,17%  |
| Recuperaciones                          | 266.451                         | 2,22%  | 321.409                         | 2,24%  | 266.444                         | 1,22%  |
| Por siniestros                          | -                               |        | -                               |        | 12.968                          | 0,06%  |
| Ingresos de ejercicios anteriores       | -                               |        | -                               |        | 26.312                          | 0,12%  |
| Diversos                                | 4                               |        | -                               |        | 1.190                           | 0,01%  |
| <b>Total Otros Ingresos</b>             | <b>277.470</b>                  | 2,31%  | <b>323.158</b>                  | 2,25%  | <b>354.281</b>                  | 1,62%  |
| <b>OTROS EGRESOS</b>                    |                                 |        |                                 |        |                                 |        |
| Financieros                             | 454.092                         | 3,78%  | 614.104                         | 4,28%  | 755.264                         | 3,46%  |
| Otros Diversos                          | -                               | 0,00%  | -                               | 0,00%  | 137.603                         | 0,63%  |
| <b>Total Otros Egresos</b>              | <b>454.092</b>                  | 3,78%  | <b>614.104</b>                  | 4,28%  | <b>892.867</b>                  | 4,09%  |
| <b>Resultado Antes de Impuestos</b>     | 498.083                         | 4,15%  | 424.910                         | 2,96%  | <b>623.161</b>                  | 2,86%  |
| Provisión para Impuesto de Renta        | 164.367                         | 1,37%  | 191.479                         | 1,59%  | 281.192                         | 1,29%  |
| <b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b> | <b>333.716</b>                  | 2,78%  | <b>233.431</b>                  | 1,63%  | <b>341.969</b>                  | 1,57%  |

### 6.7.2.1 Análisis Normalización Vertical P&G

En el Estado de Resultados se reflejan los costos de producción con el 90,25% de los ingresos operacionales en el año 2009, el 89,33% en el 2010, y el 87,01% en el 2011. Siendo estas las cifras más representativas, lo que indica sin analizar más cifras del estado de resultado, que la utilidad será muy baja.

Se reflejan los gastos de administración, siendo uno de los rubros más importantes en un estado de resultado con uno de los porcentajes de 4.14% en el 2009, el 5.68% en el 2010, y el 7.67% en el 2011.

Estos porcentajes reflejan que la empresa tiene que realizar un gran esfuerzo en costos de producción de todos los proyectos y obras en ejecución para obtener una utilidad baja la cual no es la esperada al finalizar un proyecto. En los últimos años ha sido inferior al 3.0%. En el 2009 fue del 2,78% en el 2010 fue del 1,63% y en el 2011 fue del 1,57%.

En el Balance General una de los porcentajes más representativos es la cuenta d-32 e deudores con un 58.54% de los activos en el año 2009, 44.82% en el año 2010, y

| DIVECON S.A.<br>NIT. 805.027.098-9<br>BALANCE GENERAL<br>NORMALIZACION VERTICAL 2009-2010-2011 |                                 |                |                                 |                |                                 |                |  |                                 |                |                                 |                |                                 |                |
|--|---------------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|--|---------------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|
| ACTIVOS  | Normalización Vertical Año 2009 |                | Normalización Vertical Año 2010 |                | Normalización Vertical Año 2011 |                | PASIVOS                                | Normalización Vertical Año 2009 |                | Normalización Vertical Año 2010 |                | Normalización Vertical Año 2011 |                |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>  |                                 |                |                                 |                |                                 |                | <b>PASIVO CORRIENTE</b>                |                                 |                |                                 |                |                                 |                |
| <b>DISPONIBLE</b>  |                                 |                |                                 |                |                                 |                | <b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>        |                                 |                |                                 |                |                                 |                |
| Caja   | 3.050                           |                | 4.150                           |                | 7.600                           |                | Bancos Nacionales                      |                                 |                | 783.786                         |                | 1.027.073                       |                |
| Bancos   | 156.143                         |                | 296.265                         |                | 102.987                         |                | Compañías de Financiamiento            |                                 |                | 221.526                         |                | 30.653                          |                |
| Cuentas de Ahorro  | 15.994                          |                | 6                               |                | 55.038                          |                | Otras Obligaciones                     |                                 |                | 397.923                         |                |                                 |                |
| <b>Total Disponible</b>  | <b>175.187</b>                  | <b>1,94%</b>   | <b>300.421</b>                  | <b>2,77%</b>   | <b>165.625</b>                  | <b>0,87%</b>   | <b>Total Obligaciones Financieras</b>  | <b>189.570</b>                  | <b>2,10%</b>   | <b>1.403.235</b>                | <b>12,93%</b>  | <b>1.057.726</b>                | <b>5,58%</b>   |
| <b>INVERSIONES</b>   |                                 |                |                                 |                |                                 |                | <b>PROVEEDORES NACIONALES</b>          |                                 |                |                                 |                |                                 |                |
| Acciones   | 5.000                           |                | 5.000                           |                | 19.999                          |                | Nacionales                             | 1.860.729                       |                | 2.664.364                       |                | 4.143.348                       |                |
| Derechos fiduciarios   | 60.885                          |                | 933                             |                | 125.462                         |                | Cuentas corrientes comerciales         |                                 |                | 211.704                         |                |                                 |                |
| <b>Total Inversiones</b>   | <b>65.885</b>                   | <b>0,73%</b>   | <b>5.933</b>                    | <b>0,05%</b>   | <b>145.461</b>                  | <b>0,77%</b>   | <b>Total Proveedores</b>               | <b>1.860.729</b>                | <b>20,65%</b>  | <b>2.876.068</b>                | <b>26,51%</b>  | <b>4.143.348</b>                | <b>21,84%</b>  |
| <b>DEUDORES</b>  |                                 |                |                                 |                |                                 |                | <b>CUENTAS POR PAGAR</b>               |                                 |                |                                 |                |                                 |                |
| Cientes  | 185.464                         |                | 586.255                         |                | 3.316.281                       |                | Costos y gastos por pagar              |                                 |                |                                 |                | 82.404                          |                |
| Cuenta por cobrar accionistas  |                                 |                | 286.927                         |                | 1.017.246                       |                | Deudas con accionistas                 |                                 |                | 75.206                          |                |                                 |                |
| Anticipos y Avances  | 377.119                         |                | 610.147                         |                | 1.174.949                       |                | Retención en la fuente                 | 25.800                          |                | 16.612                          |                | 36.688                          |                |
| Retención sobre contratos  |                                 |                |                                 |                | 1.466.409                       |                | Impuesto a las ventas retenido         | 2.032                           |                | 392                             |                | 8.277                           |                |
| Antici. De Imp. U contrib/sa   | 164.061                         |                | 45.367                          |                | 55.323                          |                | Impuesto de industria y comercio       | 1.724                           |                | 2.950                           |                | 1.604                           |                |
| Deudores Varios  | 4.548.087                       |                | 3.333.484                       |                | 4.020.497                       |                | Retenciones y aportes nómina           | 12.061                          |                | 33.638                          |                | 51.713                          |                |
| Otros  |                                 |                |                                 |                | 17.397                          |                | Acreedores Varios                      | -                               |                |                                 |                | 171.589                         |                |
| <b>Total Deudores</b>  | <b>5.274.731</b>                | <b>58,54%</b>  | <b>4.862.180</b>                | <b>44,82%</b>  | <b>11.068.102</b>               | <b>58,35%</b>  | <b>Total Cuentas por Pagar</b>         | <b>41.617</b>                   | <b>0,46%</b>   | <b>128.798</b>                  | <b>1,19%</b>   | <b>352.275</b>                  | <b>1,86%</b>   |
| <b>INVENTARIO</b>  |                                 |                |                                 |                |                                 |                | <b>IMPUESTOS Y GRAVAMENES</b>          |                                 |                |                                 |                |                                 |                |
| Contratos en ejecución   |                                 |                | 2.557.273                       |                | 3.778.808                       |                | Renta y Complementarios                | 9.905                           |                | 47.727                          |                | 69.736                          |                |
| Material no Fabricado  | 689.917                         |                |                                 |                | -                               |                | Impuesto sobre las ventas              | 22.737                          |                | 10.490                          |                | 9.304                           |                |
| <b>Total Inventario</b>  | <b>689.917</b>                  | <b>7,66%</b>   | <b>2.557.273</b>                | <b>24%</b>     | <b>3.778.808</b>                | <b>19,92%</b>  | Impuestos de Industria y Comercio      |                                 |                | 48.994                          |                | 145.198                         |                |
| <b>Total Activo Corriente</b>  | <b>6.205.720</b>                | <b>68,87%</b>  | <b>7.725.807</b>                | <b>71%</b>     | <b>15.157.996</b>               | <b>79,91%</b>  | Impuesto al Patrimonio                 |                                 |                | 18.000                          |                | 10.880                          |                |
| <b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>   |                                 |                |                                 |                |                                 |                | Otros                                  |                                 |                |                                 |                |                                 |                |
| Terrenos   | 640.671                         |                | 640.671                         |                | 225.671                         |                | <b>Total Impuestos y Gravámenes</b>    | <b>32.642</b>                   | <b>0,36%</b>   | <b>125.211</b>                  | <b>1,15%</b>   | <b>235.118</b>                  | <b>1,24%</b>   |
| Edificio - Apto Peña Verde   | 634.940                         |                |                                 |                |                                 |                | <b>OBLIGACIONES LABORALES</b>          |                                 |                |                                 |                |                                 |                |
| Maquinaria y Equipo  | 453.546                         |                | 296.340                         |                | 357.002                         |                | Total Obligaciones Laborales           | 51.486                          | 0,85%          | 84.965                          | 0,78%          | 166.971                         | 0,88%          |
| Equipo de Oficina  | 36.702                          |                | 30.462                          |                | 59.342                          |                | <b>OTROS PASIVOS</b>                   |                                 |                |                                 |                |                                 |                |
| Equipo de computacion y com  |                                 |                | 37.402                          |                | 46.410                          |                | Anticipos y Avances Recibidos          | 801.511                         |                | 1.055.596                       |                | 6.166.286                       |                |
| Flota y Eq. De transporte  | 187.282                         |                | 78.639                          |                | 103.959                         |                | Ingresos Recidos para Terceros         | 921.102                         |                | 186.426                         |                | 186.402                         |                |
| Subtotal Planta y Equipo   | 1.953.141                       |                | 1.083.514                       |                | 792.384                         |                | Retenciones a terceros sobre contratos | 74.170                          |                | 214.263                         |                | 230.966                         |                |
| Depreciación   | (148.579)                       |                | (213.614)                       |                | (257.264)                       |                | Otros                                  | 488.579                         |                |                                 |                |                                 |                |
| Ajustes por Inflación  |                                 |                |                                 |                |                                 |                | <b>Total Otros Pasivos</b>             | <b>2.285.362</b>                | <b>25,36%</b>  | <b>1.456.285</b>                | <b>13,42%</b>  | <b>6.583.654</b>                | <b>34,71%</b>  |
| Total Propiedad, Planta y Equipo   | 1.804.562                       | 20,03%         | 869.900                         | 8,02%          | 535.120                         | 2,82%          | <b>Total Pasivo Corriente</b>          | <b>4.461.406</b>                |                | <b>6.074.562</b>                |                | <b>12.539.092</b>               |                |
| <b>INTANGIBLES</b>   |                                 |                |                                 |                |                                 |                | <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>             |                                 |                |                                 |                |                                 |                |
| Derechos   |                                 |                | 941.294                         |                | 650.000                         |                | Bancos Nacionales                      | 1.048.952                       |                | 1.567.572                       |                | 1.879.566                       |                |
| Licencias  |                                 |                | -                               |                | 9.600                           |                | Compañías de Financiamiento            | 1.117.456                       |                | 443.051                         |                | 394.439                         |                |
| <b>Total Intangible</b>  |                                 |                | <b>941.294</b>                  | <b>8,68%</b>   | <b>659.600</b>                  | <b>3,48%</b>   | <b>Total Pasivo No Corriente</b>       | <b>2.166.408</b>                | <b>24,04%</b>  | <b>2.010.623</b>                | <b>18,53%</b>  | <b>2.274.005</b>                | <b>11,99%</b>  |
| <b>DIFERIDOS</b>   |                                 |                |                                 |                |                                 |                | <b>TOTAL PASIVOS</b>                   | <b>6.627.814</b>                | <b>73,56%</b>  | <b>8.085.185</b>                | <b>74,52%</b>  | <b>14.813.097</b>               | <b>78,09%</b>  |
| Gastos Pagados por Anticipado  |                                 |                |                                 |                | 135.954                         |                | <b>PATRIMONIO</b>                      |                                 |                |                                 |                |                                 |                |
| Cargos Diferidos   |                                 |                |                                 |                | 118.013                         |                | Capital Suscrito y Pagado              | 200.000                         |                | 200.000                         |                | 200.000                         |                |
| <b>Total Diferidos</b>   |                                 |                |                                 |                | <b>253.967</b>                  | <b>1,34%</b>   | Reservas                               | 15.000                          |                | 80.725                          |                | 104.068                         |                |
| <b>VALORIZACIONES</b>  |                                 |                |                                 |                |                                 |                | Revalorización del Patrimonio          | 31.767                          |                | 31.767                          |                | 31.767                          |                |
| De propiedad, planta y equipo  | 1.000.000                       |                | 1.312.000                       |                | 2.362.000                       |                | Resultados del Ejercicio               | 498.084                         |                | 233.431                         |                | 341.969                         |                |
| <b>Total Valorizaciones</b>  | <b>1.000.000</b>                | <b>11,10%</b>  | <b>1.312.000</b>                | <b>12,09%</b>  | <b>2.362.000</b>                | <b>12,45%</b>  | Resultados de Ejercicios Anteriores    | 637.617                         |                | 905.893                         |                | 1.115.782                       |                |
| <b>Total Activo No Corriente</b>   | <b>2.804.562</b>                | <b>31,13%</b>  | <b>3.123.194</b>                | <b>28,79%</b>  | <b>3.810.687</b>                | <b>20,09%</b>  | Superavit por Valorizaciones           | 1.000.000                       |                | 1.312.000                       |                | 2.362.000                       |                |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>   | <b>9.010.282</b>                | <b>100,00%</b> | <b>10.849.001</b>               | <b>100,00%</b> | <b>18.968.683</b>               | <b>100,00%</b> | <b>Total Patrimonio</b>                | <b>2.382.468</b>                | <b>26,44%</b>  | <b>2.763.816</b>                | <b>25,48%</b>  | <b>4.155.586</b>                | <b>21,91%</b>  |
|  |                                 |                |                                 |                |                                 |                | <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>       | <b>9.010.282</b>                | <b>100,00%</b> | <b>10.849.001</b>               | <b>100,00%</b> | <b>18.968.683</b>               | <b>100,00%</b> |



58.35% en el 2011, es decir que se cuenta con una cartera significativa pendiente por cobrar.

Los proveedores también cuentan con un porcentaje considerable del total de los pasivos, 20,65% en el 2009, el 26.51% en el 2010, y 21.84% en el 2011.

### **6.7.3 Normalización Horizontal.**

El análisis horizontal se encarga de los cambios en cada una de las cuentas de un periodo determinado a otro y, por lo mismo, requiere de por lo menos los estaos financieros de dos estaos diferentes. A diferencia del vertical, este es un análisis dinámico ya que muestra la evolución o movimiento de las cuentas a través del tiempo.

Es este análisis se logran identificar las cuentas que por sus movimientos fuertes (bien sea positivo o negativo) merecen una atención especial, para lo cual se tienen en cuenta las variaciones absolutas y las variaciones relativas

**DIVECON S.A.**  
**NIT 805.027.098 - 9**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**NORMALIZACION HORIZONTAL 2009-2010-2011**

| DETALLE                                 | AÑO<br>2009      | AÑO<br>2010      | Variacion        | %              | AÑO<br>2011      | Variacion      | %             |
|---|------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|---------------|
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>           | 12.009.351       | 14.358.256       | 2.348.905        | 16,36%         | 21.826.329       | 7.468.073      | 34,22%        |
| <b>COSTOS DE PRODUCCION</b>             | 10.837.914       | 12.826.219       | 1.988.305        | 15,50%         | 18.990.360       | 6.164.141      | 32,46%        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                   | <b>1.171.437</b> | <b>1.532.037</b> | 360.600          | 23,54%         | <b>2.835.969</b> | 1.303.932      | 45,98%        |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>             |                  |                  |                  |                |                  |                |               |
| De Administracion                       | 496.732          | 816.181          | 319.449          | 39,14%         | 1.674.222        | 858.041        | 51,25%        |
| De ventas                               |                  |                  |                  |                |                  |                |               |
| <b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>       | <b>496.732</b>   | <b>816.181</b>   | 319.449          | 39,14%         | <b>1.674.222</b> | 858.041        | 51,25%        |
| <b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL</b>   | <b>674.705</b>   | <b>715.856</b>   | 41.151           | 5,75%          | <b>1.161.747</b> | 445.891        | 38,38%        |
| <b>OTROS INGRESOS</b>                   |                  |                  |                  |                |                  |                |               |
| Otras ventas                            | -                | -                | -                |                | 8.437            | 8.437          | 100,00%       |
| Financieros                             | 671              | 377              | (294)            | -77,98%        | 486              | 109            | 22,43%        |
| Dividendos y participaciones            | -                | -                | -                |                | 587              | 587            | 100,00%       |
| Arrendamiento                           | 10.344           | 1.372            | (8.972)          | -653,94%       | 37.857           | 36.485         | 96,38%        |
| Recuperaciones                          | 266.451          | 321.409          | 54.958           | 17,10%         | 266.444          | -54.965        | -20,63%       |
| Por siniestros                          | -                | -                | -                |                | 12.968           | 12.968         | 100,00%       |
| Ingresos de ejercicios anteriores       | -                | -                | -                |                | 26.312           | 26.312         | 100,00%       |
| Diversos                                | 4                | -                | (4)              |                | 1.190            | 1.190          | 100,00%       |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                   | <b>277.470</b>   | <b>323.158</b>   | 45.688           | 14,14%         | <b>354.281</b>   | 31.123         | 8,78%         |
| <b>OTROS EGRESOS</b>                    |                  |                  |                  |                |                  |                |               |
| Financieros                             | 454.092          | 614.104          | 160.012          | 26,06%         | 755.264          | 141.160        | 18,69%        |
| Otros Diversos                          | -                | -                | -                |                | 137.603          | 137.603        | 100,00%       |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                    | <b>454.092</b>   | <b>614.104</b>   | 160.012          | 26,06%         | <b>892.867</b>   | 278.763        | 31,22%        |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>       | <b>498.083</b>   | <b>424.910</b>   | (73.173)         | -17,22%        | <b>623.161</b>   | 198.251        | 31,81%        |
| Provisión para Impuesto de Renta        | 164.367          | 191.479          | 27.112           | 14,16%         | 281.192          | 89.713         | 31,90%        |
| <b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b> | <b>333.716</b>   | <b>233.431</b>   | <b>(100.285)</b> | <b>-42,96%</b> | <b>341.969</b>   | <b>108.538</b> | <b>31,74%</b> |

### 6.7.3.1 Análisis Normalización Horizontal P&G

En el estado de resultados anterior se refleja como los porcentajes en los rubros ingresos se incrementa en un 16,36% para el 2010 y 34,22% para el 2011. Los costos de producción presentan un incremento del 15,5% para el año 2010 y un incremento del 32,46% para el 2011

Otro de los rubros en donde se presentan variaciones, son otros ingresos con porcentajes muy altos para el año 2011.

Estos porcentajes cambia debido al tipo de contratación que se realiza año a año en Divecon S.A, cuando se encuentran contratos a por administración delegada, los ingresos por salarios son altos incrementando o disminuyendo estos porcentajes.

**DIVECON S.A.**  
**NIT. 805.027.098-9**  
**BALANCE GENERAL**  
**NORMALIZACION HORIZONTAL 2009-2010-2011**

| ACTIVOS                                 | Año 2009         | Año 2010          | Variacion        | %               | Año 2011          | Variacion        | %             | PASIVOS                               | Año 2009         | Año 2010          | Variacion          | %              | Año 2011          | Variacion        | %       |
|---|------------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------|------------------|---------------|---------------------------------------|------------------|-------------------|--------------------|----------------|-------------------|------------------|---------|
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                 |                  |                   |                  |                 |                   |                  |               | <b>PASIVO CORRIENTE</b>               |                  |                   |                    |                |                   |                  |         |
| <b>DISPONIBLE</b>                       |                  |                   |                  |                 |                   |                  |               | <b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>       |                  |                   |                    |                |                   |                  |         |
| Caja                                    | 3.050            | 4.150             | 1.100            | 26,51           | 7.600             | 3.450            | 45,39         | Bancos Nacionales                     | 189.570          | 783.786           | 594.216            |                | 1.027.073         | 243.287          | 23,69   |
| Bancos                                  | 156.143          | 296.265           | 140.122          | 47,30           | 102.987           | (193.278)        | -187,67       | Compañías de Financiamiento           | -                | 221.526           | 221.526            |                | 30.653            | (190.873)        | -622,69 |
| Cuentas de Ahorro                       | 15.994           | 6                 | (15.988)         | -266,467        | 55.038            | 55.032           | 99,99         | Otras Obligaciones                    | -                | 397.923           | 397.923            |                | -                 | (397.923)        |         |
| <b>Total Disponible</b>                 | <b>175.187</b>   | <b>300.421</b>    | <b>125.234</b>   |                 | <b>165.625</b>    | <b>(134.796)</b> |               | <b>Total Obligaciones Financieras</b> | <b>189.570</b>   | <b>1.403.235</b>  | <b>1.213.665</b>   | <b>86,49</b>   | <b>1.057.726</b>  | <b>(345.509)</b> | -32,67  |
| <b>INVERSIONES</b>                      |                  |                   |                  |                 |                   |                  |               | <b>PROVEEDORES</b>                    |                  |                   |                    |                |                   |                  |         |
| Acciones                                | 5.000            | 5.000             | -                | 0,00            | 19.999            | 14.999           | 75,00         | Nacionales                            | 1.860.729        | 2.664.364         | 803.635            | 30,16          | 4.143.348         | 1.478.984        | 35,70   |
| Derechos fiduciarios                    | 60.885           | 933               | (59.952)         | -6.425,72       | 125.462           | 124.529          | 99,26         | Cuentas corrientes comerciales        | -                | 211.704           | 211.704            | 100,00         | -                 | (211.704)        |         |
| <b>Total Inversiones</b>                | <b>65.885</b>    | <b>5.933</b>      | <b>(59.952)</b>  |                 | <b>145.461</b>    | <b>139.528</b>   |               | <b>Total Proveedores</b>              | <b>1.860.729</b> | <b>2.876.068</b>  | <b>1.015.339</b>   | <b>35,30</b>   | <b>4.143.348</b>  | <b>1.267.280</b> | 30,59   |
| <b>DEUDORES</b>                         |                  |                   |                  |                 |                   |                  |               | <b>CUENTAS POR PAGAR</b>              |                  |                   |                    |                |                   |                  |         |
| Clientes                                | 185.464          | 586.255           | 400.791          | 68,36           | 3.316.281         | 2.730.026        | 82,32         | Costos y gastos por pagar             | -                | -                 | -                  |                | 82.404            | 82.404           | 100,00  |
| Cuenta por cobrar accionistas           | -                | 286.927           | 286.927          | 100,00          | 1.017.246         | 730.319          | 71,79         | Deudas con accionistas                | -                | 75.206            | 75.206             | 100,00         | -                 | (75.206)         |         |
| Anticipos y Avances                     | 377.119          | 610.147           | 233.028          | 38,19           | 1.174.949         | 564.802          | 48,07         | Impuesto en la fuente                 | 25.800           | 16.612            | (9.188)            | -55,31         | 36.688            | 20.076           | 54,72   |
| Retencion sobre contratos               | -                | -                 | -                |                 | 1.466.409         | 1.466.409        | 100,00        | Impuesto a las ventas retenido        | 2.032            | 392               | (1.640)            | -418,37        | 8.277             | 7.885            | 95,26   |
| Antici. De Imp. U contrib/sa            | 164.061          | 45.367            | (118.694)        | -261,63         | 55.323            | 9.956            | 18,00         | Impuesto de industria y comercio      | 1.724            | 2.950             | 1.226              | 41,56          | 1.604             | (1.346)          | -83,92  |
| Deudores Varios                         | 4.548.087        | 3.333.484         | (1.214.603)      | -36,44          | 4.020.497         | 687.013          | 17,09         | Retenciones y aportes nómina          | 12.061           | 33.638            | 21.577             | 64,14          | 51.713            | 18.075           | 34,95   |
| Otros                                   | -                | -                 | -                |                 | 17.397            | 17.397           | 100,00        | Acreeedores Varios                    | -                | -                 | -                  |                | 171.589           | 171.589          | 100,00  |
| <b>Total Deudores</b>                   | <b>5.274.731</b> | <b>4.862.180</b>  | <b>(412.551)</b> |                 | <b>11.068.102</b> | <b>6.205.922</b> |               | <b>Total Cuentas por Pagar</b>        | <b>41.617</b>    | <b>128.798</b>    | <b>87.181</b>      | <b>67,69</b>   | <b>352.275</b>    | <b>223.477</b>   | 63,44   |
| <b>INVENTARIO</b>                       |                  |                   |                  |                 |                   |                  |               | <b>IMPUESTOS Y GRAVAMENES</b>         |                  |                   |                    |                |                   |                  |         |
| Contratos en ejecucion                  | -                | 2.557.273         | 2.557.273        | 100,00          | 3.778.808         | 1.221.535        | 32,33         | Renta y Complementarios               | 9.905            | 47.727            | 37.822             | 79,25          | 69.736            | 22.009           | 31,56   |
| Material no fabricado                   | 689.917          | -                 | (689.917)        | 0,00            | -                 | -                |               | Impuesto sobre las ventas             | 22.737           | 10.490            | (12.247)           | -116,75        | 9.304             | (1.186)          | -12,75  |
| <b>Total Inventario</b>                 | <b>689.917</b>   | <b>2.557.273</b>  | <b>1.867.356</b> | <b>73,02</b>    | <b>3.778.808</b>  | <b>1.221.535</b> | <b>32,33</b>  | Impuestos de Industria y Comercio     | -                | 48.994            | 48.994             | 100,00         | 145.198           | 96.204           | 66,26   |
| <b>Total Activo Corriente</b>           | <b>6.205.720</b> | <b>7.725.807</b>  | <b>1.520.087</b> | <b>19,68</b>    | <b>15.157.996</b> | <b>7.432.189</b> | <b>49,03</b>  | Impuesto al Patrimonio                | -                | 18.000            | 18.000             | 100,00         | 10.880            | (7.120)          | -65,44  |
|   |                  |                   |                  |                 |                   |                  |               | Otros                                 | -                | -                 | -                  |                | -                 | -                |         |
|   |                  |                   |                  |                 |                   |                  |               | <b>Total Impuestos y Gravámenes</b>   | <b>32.642</b>    | <b>125.211</b>    | <b>92.569</b>      | <b>73,93</b>   | <b>235.118</b>    | <b>109.907</b>   | 46,75   |
| <b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>        |                  |                   |                  |                 |                   |                  |               | <b>OBLIGACIONES LABORALES</b>         |                  |                   |                    |                |                   |                  |         |
| Terrenos                                | 640.671          | 640.671           | -                | 0,00            | 225.671           | (415.000)        | -183,90       | Total Obligaciones Laborales          | 51.486           | 84.965            | 33.479             | 39,40          | 166.971           | 82.006           | 49,11   |
| Edificio - Apto Peña Verde              | 634.940          | -                 | (634.940)        |                 | -                 | -                |               | <b>OTROS PASIVOS</b>                  |                  |                   |                    |                |                   |                  |         |
| Maquinaria y Equipo                     | 453.546          | 296.340           | (157.206)        | (53,05)         | 357.002           | 60.662           | 16,99         | Anticipos y Avances Recibidos         | 801.511          | (153.890)         | (955.401)          | 620,83         | 6.166.286         | 6.320.176        | 102,50  |
| Equipo de Oficina                       | 36.702           | 30.462            | (6.240)          | (20,48)         | 59.342            | 28.880           | 48,67         | Ingresos Recidos para Terceros        | 921.102          | 186.426           | (734.676)          | -394,08        | 186.402           | (24)             | -0,01   |
| Equipo de computacion y com             | -                | 37.402            | 37.402           | 100,00          | 46.410            | 9.008            | 19,41         | Retenciones a terceros sobre contra   | 74.170           | 214.263           | 140.093            | 65,38          | 230.966           | 16.703           | 7,23    |
| Flota y Eq. De transporte               | 187.282          | 78.639            | (108.643)        | (138,15)        | 103.959           | 25.320           | 24,36         | Otros                                 | 488.579          | -                 | (488.579)          |                | -                 | -                |         |
| Subtotal Planta y Equipo                | <b>1.953.141</b> | <b>1.083.514</b>  | <b>(869.627)</b> | <b>(80,26)</b>  | <b>792.384</b>    | <b>(291.130)</b> | <b>-36,74</b> | <b>Total Otros Pasivos</b>            | <b>2.285.362</b> | <b>331.764</b>    | <b>(1.953.598)</b> | <b>-588,85</b> | <b>6.583.654</b>  | <b>6.251.890</b> | 94,96   |
| Depreciación                            | (148.579)        | (213.614)         | (65.035)         | 30,45           | (257.264)         | (43.650)         | 16,97         | <b>Total Pasivo Corriente</b>         | <b>4.461.406</b> | <b>4.950.041</b>  | <b>488.635</b>     | <b>9,87</b>    | <b>12.539.092</b> | <b>7.589.051</b> | 60,52   |
| Ajustes por Inflación                   | -                | -                 | -                |                 | -                 | -                |               | <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>            |                  |                   |                    |                |                   |                  |         |
| <b>Total Propiedad, Planta y Equipo</b> | <b>1.804.562</b> | <b>869.900</b>    | <b>(934.662)</b> | <b>(107,44)</b> | <b>535.120</b>    | <b>(334.780)</b> | <b>-62,56</b> | Bancos Nacionales                     | 1.048.952        | 1.567.572         | 518.620            | 33,08          | 1.879.566         | 311.994          | 16,60   |
| <b>INTANGIBLES</b>                      |                  |                   |                  |                 |                   |                  |               | Compañías de Financiamiento           | 1.048.952        | 1.567.572         | 518.620            | 33,08          | 394.439           | (1.173.133)      | -297,42 |
| Derechos                                | -                | 941.294           | 941.294          | 100,00          | 650.000           | (291.294)        | -44,81        | <b>Total Pasivo No Corriente</b>      | <b>2.097.904</b> | <b>3.135.144</b>  | <b>1.037.240</b>   | <b>33,08</b>   | <b>2.274.005</b>  | <b>(861.139)</b> | -37,87  |
| Licencias                               | -                | -                 | -                |                 | 9.600             | 9.600            | 100,00        | <b>TOTAL PASIVOS</b>                  | <b>6.559.310</b> | <b>8.085.185</b>  | <b>1.525.875</b>   | <b>18,87</b>   | <b>14.813.097</b> | <b>6.727.912</b> | 45,42   |
| <b>Total Intangible</b>                 | <b>-</b>         | <b>941.294</b>    | <b>941.294</b>   | <b>100,00</b>   | <b>659.600</b>    | <b>(281.694)</b> | <b>-42,71</b> | <b>PATRIMONIO</b>                     |                  |                   |                    |                |                   |                  |         |
| <b>DIFERIDOS</b>                        |                  |                   |                  |                 |                   |                  |               | Capital Suscrito y Pagado             | 200.000          | 200.000           | -                  | 0,00           | 200.000           | -                | 0,00    |
| Gastos Pagados por Anticipado           | -                | -                 | -                |                 | 135.954           | 135.954          | 100,00        | Reservas                              | 83.504           | 80.725            | (2.779)            | -3,44          | 104.068           | 23.343           | 22,43   |
| Cargos Diferidos                        | -                | -                 | -                |                 | 118.013           | 118.013          | 100,00        | Revalorización del Patrimonio         | 31.767           | 31.767            | -                  | 0,00           | 31.767            | -                | 0,00    |
| <b>Total Diferidos</b>                  | <b>-</b>         | <b>-</b>          | <b>-</b>         |                 | <b>253.967</b>    | <b>253.967</b>   | <b>100,00</b> | Resultados del Ejercicio              | 498.084          | 233.431           | (264.653)          | -113,38        | 341.969           | 108.538          | 31,74   |
| <b>VALORIZACIONES</b>                   |                  |                   |                  |                 |                   |                  |               | Resultados de Ejercicios Anteriores   | 637.617          | 905.893           | 268.276            | 29,61          | 1.115.782         | 209.889          | 18,81   |
| De propiedad, planta y equipo           | 1.000.000        | 1.312.000         | 312.000          | 23,78           | 2.362.000         | 1.050.000        | 44,45         | Superavit por Valorizaciones          | 1.000.000        | 1.312.000         | 312.000            | 23,78          | 2.362.000         | 1.050.000        | 44,45   |
| <b>Total Valorizaciones</b>             | <b>1.000.000</b> | <b>1.312.000</b>  | <b>312.000</b>   | <b>23,78</b>    | <b>2.362.000</b>  | <b>1.050.000</b> | <b>44,45</b>  | <b>Total Patrimonio</b>               | <b>2.450.972</b> | <b>2.763.816</b>  | <b>312.844</b>     | <b>11,32</b>   | <b>4.155.586</b>  | <b>1.391.770</b> | 33,49   |
| <b>Total Activo No Corriente</b>        | <b>2.804.562</b> | <b>3.123.194</b>  | <b>318.632</b>   | <b>10,20</b>    | <b>3.810.687</b>  | <b>687.493</b>   | <b>18,04</b>  | <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>      | <b>9.010.282</b> | <b>10.849.001</b> | <b>1.838.719</b>   | <b>16,95</b>   | <b>18.968.683</b> | <b>8.119.682</b> | 42,81   |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                    | <b>9.010.282</b> | <b>10.849.001</b> | <b>1.838.719</b> | <b>16,95</b>    | <b>18.968.683</b> | <b>8.119.682</b> | <b>42,81</b>  |                                       |                  |                   |                    |                |                   |                  |         |

### **6.7.3.2 Análisis Normalización Horizontal Balance General**

En el Balance General cuentas por cobrar a accionistas presenta un incremento del 100% para el año 2010 y una disminución del 71.79% para el año 2011

Los proveedores presentan un incremento del 35.30 del 2009 al año 2010 y para el 2011 presenta un incremento del 30.59%

### **6.7.4 Indicadores Financieros**

"Permite establecer relación sobre cifras de un mismo estado financiero o entre cifras de informes financieros distintos con el propósito de conocer situaciones de interés particular para tomar de decisiones importantes de índole administrativo y financiero"<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> CEDEÑO OMAR. Finanzas Básicas. Universidad del Valle. Cali Pág. 25

Estos indicadores se parten en cuatro grupos que son:

- Indicadores de Liquidez.
- Indicadores de Endeudamiento.
- Indicadores de Actividad.
- Indicadores de Lucratividad.

| INDICADORES FINANCIEROS   |               |              |              |              |
|---|---------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>1. INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>   |               |              |              |              |
|   | <b>UNIDAD</b> | <b>2009</b>  | <b>2010</b>  | <b>2011</b>  |
| a. Razon Corriente. Formula (Activo Cte /Pasivo Corriente)                              | veces         | 1.39         | 1.27         | 1.21         |
| b. Razon Acida. Formula (Activo cte-inventarios/Pasivo cte)                             | veces         | 1.24         | 0.85         | 0.91         |
| b. Capital de Trabajo. Formula (Activo cte-Pasivo cte)                                  | \$            | \$ 1,744,314 | \$ 1,651,245 | \$ 2,618,904 |
| <b>2. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>  |               |              |              |              |
|   |               | <b>2009</b>  | <b>2010</b>  | <b>2011</b>  |
| a. Razon de Deuda. Formula ( Pasivo total /Activo total)                                | %             | 74%          | 75%          | 78%          |
| b. Razon Cobertura de Intereses. Formula (Utilidad Operativa/Gastos financieros)        | veces         | 1.49         | 1.17         | 1.30         |
| C. Periodo de Pago. Formula ( Proveedores X 360 Diàs/Compras a credito)                 | días          | 56           | 64           | 65           |
| <b>3. INDICADORES DE ACTIVIDAD</b>  |               |              |              |              |
|   |               | <b>2009</b>  | <b>2010</b>  | <b>2011</b>  |
| a. Periodo de Cobro. Formula ( Clientes x 360 diàs/Ingresos por ventas)                 | días          | 5.56         | 14.70        | 5.56         |
| b. Periodo de Rotación de Inventario . Formula (Inventarios x 360 diàs/Costos de venta) | días          | 22.92        | 71.78        | 71.63        |
| c. Periodo de Caja. Formula (Per. De caja-Per. De cobre-per. Inventarios)               | días          | 27.08        | -22.78       | -61.63       |
| <b>4. INDICADORES DE LUCRATIVIDAD</b>   |               |              |              |              |
|   |               | <b>2009</b>  | <b>2010</b>  | <b>2011</b>  |
| a. Margen Neto. Formula ( Utilidad del ejercicio/Ingresos en ventas)                    | %             | 2.78%        | 1.63%        | 1.57%        |
| b. Margen Operativo. Formula ( Utilidad operativa/Ingresos en ventas)                   | %             | 5.62%        | 4.99%        | 5.32%        |
| c. Rendimiento Neto para los Propietarios. Formula (Utilidad del ejercicio/Patrimonio)  | %             | 14.01%       | 8.45%        | 8.23%        |
| d. Rendimiento operativo para los Propietarios. formula (Utilidad operativa/Patrimonio) | %             | 28.32%       | 25.90%       | 27.96%       |
| e. Rentabilidad Neta. Formula (Utilidad del ejercicio/Activo total)                     | %             | 3.70%        | 6.60%        | 1.80%        |
| f. Rentabilidad Operativa. Formula (Rentabilidad operativa/Activo total )               | %             | 7.49%        | 6.60%        | 6.12%        |

#### 6.7.4.1 Análisis Indicadores Financieros

**Razón Corriente.** Nos lleva a concluir que la empresa presenta una liquidez aceptable durante cada año. Teniendo un respaldo para asumir deudas a corto plazo. Sin embargo, el comportamiento de la liquidez año tras año ha disminuido debido a que el disponible al cierre de cada ejercicio cada vez disminuye mas debido a que aumenta el nivel de pagos al final del año que se hace de las diferentes obligaciones de la compañía (proveedores, acreedores, obligaciones financieras, etc.). Mientras que por otro lado aumentan los créditos financieros para apalancar las múltiples obligaciones de la empresa.

**Razón Acida.** La disminución de la razón ácida de un año a otro corresponde a que los inventarios de un año a otro han aumentado cada vez más, esto es debido a que es mayor la cantidad de contratos que quedan en ejecución al cierre de cada ejercicio, lo cual puede ser explicado porque quedan grandes obras apenas iniciando su ejecución o con pocos meses de haber iniciado operaciones, por lo tanto el saldo de lo que queda pendiente por ejecutar (facturar) es lo que queda en el inventario de la empresa, recordemos que los inventarios en una empresa constructora,

corresponde a contratos en ejecución. Otra razón para que aumente el nivel de inventarios y por ende disminuya la razón ácida es sencillamente que hayan aumentado las obras de un año a año.

**Capital de Trabajo.** El capital de trabajo da fe del dinamismo que ha tenido la empresa de un año a otro, es decir que a pesar de que el nivel de obligaciones a corto plazo aumente, aumentan también los activos corrientes para soportar dichas obligaciones.

**Razón de Deuda.** El nivel de endeudamiento ha venido aumentando debido a que la rentabilidad de la empresa no ha sido suficiente para soportar sus obligaciones operativas como por ejemplo, pago a proveedores ni las obligaciones financieras, y por consiguiente la gerencia ha tenido que recurrir a nuevos préstamos bancarios para cancelar los anteriores y adquirir una deuda más grande que cubra las obligaciones financieras a cancelar y las obligaciones operativas del día a día que se generan por el proceso constructivo de las obras en ejecución

**Razón Cobertura de Intereses.** La empresa presenta una estabilidad para poder asumir sus costos de financiación si es necesario obtener recursos adicionales para sus operaciones.

A pesar que los ingresos operacionales de la empresa puedan alcanzar para dar cobertura a los gastos financieros de la compañía, estos no son suficientes para cubrir tanto gastos financieros como toda la carga operativa de la empresa, es decir, pago de proveedores, obligaciones laborales, obligaciones tributarias, acreedores, etc. Por lo tanto, es necesario hacer un esfuerzo adicional para incrementar el nivel de ventas u optimizar los costos operacionales para que la utilidad operativa sea suficiente para apalancar toda la carga financiera, sin descuidar las demás obligaciones presentes en la compañía.

**Periodo de Pago.** Esto indica que la empresa cada año se está demorando más tiempo en pagar sus obligaciones con los proveedores. Esto está causando problemas en la adquisición de materiales para las obras, nuevas contrataciones, nuevos créditos con los proveedores existentes, demora en las entregas de

materiales, etc. Precisamente, la disminución de un año a otro de la capacidad para soportar todas las obligaciones de la empresa, ha hecho que cada vez sea más demorada la rotación de proveedores, porque no hay liquidez para cancelarles en el tiempo establecido que normalmente son 30 días, por lo tanto se termina pagando en promedio un mes después. Generando sobre costos a las obras y a la empresa.

**Periodo de Cobro.** Se observa que el periodo de cobro es largo por lo que se presentaron varios inconvenientes en el cobro de facturación del año 2010, debido a la falta de aprobación de actas mensuales para poder facturar los trabajos realizados. Pero durante el año 2011 se organizaron los procesos logrando disminuir los tiempos de facturación.

Por este motivo se hace necesario mejorar la gestión en el proceso de cobro de esta forma no se afectaran los ingresos.

Para el 2011, la gerencia estableció plazos de entrega de actas de cobro a los directores de todas las obras en ejecución, esto con el fin de que se facture en el menor tiempo posible. Por otro lado, se formalizó el cargo de tesorería, el cual incluye dentro de sus funciones el cobro de cartera vencida, con esto, se mejoró el recaudo de cartera para el año en mención.

**Periodo Rotación de Inventario.** Se evidencia un aumento muy significativo en la rotación de inventarios, y esto es debido a que tanto para el año 2010 como para el año 2011 aumentó significativamente el nivel de inventarios de la empresa. Este inventario no es otra cosa que contratos en ejecución. El aumento corresponde entonces a que asimismo aumentó el nivel de obras y la magnitud de las mismas, por lo tanto al cierre del año 2010 y al cierre del año 2011 quedan en ejecución muchas de estas obras, lo cual se traduce en un nivel mayor para trasladar al inventario.

**Periodo de Caja.** Se han incrementado los días en que se demoran el déficit de caja en la empresa, ya que en las obras (clientes tales como Concreto) grandes se demoran mucho en cancelar las facturas. En otras palabras, es mayor el tiempo en que se demora en recaudar la cartera de los clientes que lo que alcanza a permanecer el dinero en caja o en bancos, y esto no tiene otra explicación que la de tener que cancelar inmediatamente haya dinero en las cuentas bancarias todas las



obligaciones de la empresa. Por lo tanto, la liquidez de la empresa es volátil, debido a que el dinero debe salir inmediatamente para cancelar ya sea proveedores, pasivos laborales, impuestos, créditos, etc. No hay una planeación ni una organización del flujo de caja que permita que se controle el tiempo del dinero en caja, siendo entonces este período menor al de los días que se necesitan para recuperar cartera y aun menor que los que se necesitan en la rotación de inventarios.

**Margen Operativo.** Presenta un porcentaje estable de beneficios para la empresa. Lo cual se traduce en una estructura financiera constante en términos de utilidad operacional. Se adiciona además, que el margen operativo está dentro de los límites que presentan todas las empresas de la construcción (entre 3% y 8%).

### **Conclusión**

A pesar que el margen de la rentabilidad está dentro de los límites para el sector de la construcción, no se descarta que pueda ser mucho mejor, para lo cual es necesario optimizar los costos de cada proyecto y controlarlos de tal forma que no se desfasen del presupuesto establecido para la obra, y por otro lado, es importante incentivar el nivel de ingresos operacionales, para lo cual también es importante proyectar de forma eficiente el nivel de utilidad esperada para cada proyecto.

Es importante reevaluar el sistema financiero de la Compañía, ya que se observa en términos generales que se encuentra notablemente endeudada, lo cual no permite mejorar el panorama debido a que cada crédito que se cancela lo hacen con uno nuevo y mayor, el cual traerá consigo mayores obligaciones e intereses.

En consecuencia se dejan de cancelar las obligaciones operativas de la empresa, haciendo que se cancelen en un período más tardío principalmente a los proveedores, lo que significa un riesgo, ya que esto trae traumatismos en las obras, porque un proveedor se puede negar a despachar un material, o abrir un nuevo crédito para la empresa, o a terminar de ejecutar una actividad, etc. Lo cual es traumático para los procesos constructivos de un proyecto nuevo o en ejecución.

## 6.7.5 Indicadores Financieros del Sector

Su utilidad está en la lectura con indicadores de otras empresas del mismo sector, y cuando se comparan diversos períodos dentro de la misma empresa, esto con el fin de evaluar la situación del negocio así como sus tendencias.

"En el año 2010 el PIB de Colombia creció 4,3% y se espera que para el año 2011 tenga una tasa de crecimiento entre el 5% y el 6%. Además, el sector de la Construcción aportó el 6.5% del PIB donde la Construcción de Obras Civiles participó con el 3,6% y la Construcción de Edificaciones con el 2,9%. Las anteriores cifras demuestran la gran importancia del sector de la Construcción de Obras Civiles dentro del desempeño de la economía nacional."<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Informe económico, DANE, [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

El siguiente cuadro presenta los principales indicadores financieros utilizados, comparando varias empresas del sector de la construcción.

INDICADORES FINANCIEROS EMPRESAS DEL MERCADO EN EL VALLE DEL CAUCA 2009-2011

| 1. INDICADORES DE LIQUIDEZ                     | UN    | DIVECON      | SAINC         | LACTO        | DIVECON      | SAINC         | LACTO        | DIVECON      | SAINC         | LACTO        |
|--|-------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
|  |       | 2009         | 2009          | 2009         | 2010         | 2010          | 2010         | 2011         | 2011          | 2011         |
| a. Razon Corriente                             | veces | 1,39         | 3,38          | 1,195        | 1,27         | 2,67          | 1,323        | 1,21         | 2,88          | 1,43         |
| b. Razon Acida                                 | veces | 1,24         | 2,86          | 1,190        | 0,85         | 2,33          | 1,318        | 0,91         | 2,42          | 1,428        |
| b. Capital de Trabajo                          | \$    | \$ 1.744.314 | \$ 57.892.440 | \$ 1.152.675 | \$ 1.651.245 | \$ 55.471.900 | \$ 1.611.190 | \$ 2.618.904 | \$ 72.924.832 | \$ 2.073.445 |
| 2. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO                |       | 2009         | 2009          | 2009         | 2010         | 2010          | 2010         | 2011         | 2011          | 2011         |
| a. Razon de Deuda                              | %     | 73,56%       | 48,37%        | 61%          | 75%          | 50%           | 53%          | 78%          | 54,91%        | 51%          |
| b. Razon Cobertura de Intereses                | veces | 1,49         | 3,72          |              | 1,17         | 4,38          |              | 1,30         | 3,41          |              |
| C. Periodo de Pago                             | Dias  | 56           | 24,70         |              | 64           | 30            |              | 65           | 31,70         |              |
| 3. INDICADORES DE ACTIVIDAD                    |       | 2009         | 2009          | 2009         | 2010         | 2010          | 2010         | 2011         | 2011          | 2011         |
| a. Periodo de Cobro                            | dias  | 5,56         | 29,79         |              | 14,70        | 35,85         |              | 5,56         | 26,99         |              |
| b. Periodo de Rotacion de Inventario           | dias  | 22,92        | 26,52         |              | 71,78        | 30,06         |              | 71,63        | 32,78         |              |
| c. Periodo de Caja                             | dias  | 27,08        | -31,61        |              | -22,78       | -35,55        |              | -61,63       | -28,07        |              |
| LUCRATIVIDAD                                   |       | 2009         | 2009          | 2009         | 2010         | 2010          | 2010         | 2011         | 2011          | 2011         |
| a. Margen Neto                                 | %     | 2,78%        | 2,78%         |              | 1,63%        | 1,64%         |              | 1,57%        | 1,43%         |              |
| b. Margen Operativo                            | %     | 5,62%        | 4,67%         |              | 4,99%        | 3,03%         |              | 5,32%        | 3,80%         |              |
| c. Rendimiento Neto para los Propietarios      | %     | 14,01%       | 8,19%         |              | 8,45%        | 3,32%         |              | 8,23%        | 3,90%         |              |
| d. Rendimiento operarivo para los Propietarios | %     | 28,32%       | 13,74%        |              | 25,90%       | 6,15%         |              | 27,96%       | 10,39%        |              |
| e. Rentabilidad Neta                           | %     | 3,70%        | 4,23%         |              | 6,60%        | 1,67%         |              | 1,80%        | 1,76%         |              |
| f. Rentabilidad Operativa                      | %     | 7,49%        | 7,10%         |              | 6,60%        | 3,08%         |              | 6,12%        | 4,69%         |              |

Se observa cómo las empresas analizadas mantienen unos índices que cambian año tras año presentando variaciones significativas, por ejemplo se pueden notar el la razón corriente de todas las empresas analizadas ha venido disminuyendo pero aun mantienen capital para atender compromisos de corto plazo.

Las empresas del sector reflejan una gran diferencia en el capital de trabajo siendo SAIN la empresa que cuenta con la mayor inversión neta de sus recursos circulante y buen financiamiento de corto plazo. Lo que le permite ser una empresa competitiva dentro del mercado departamental y nacional.

Cabe anotar que son empresas competitivas, y que reflejan unos porcentajes similares en su rentabilidad neta. Teniendo en cuenta que el sector de la construcción es un medio en el que para mantenerse se debe recurrir a estrategias como la financiación.

#### 6.7.5.1 Conclusiones Indicadores Financieros del Sector

Teniendo en cuenta que Divecon (empresa a la cual se ha venido analizando), lleva alrededor de 7 años en el mercado, le permite ser competitiva el gran grupo de profesionales de gran trayectoria y experiencia que la conforman.

Es muy importante que Divecon busque herramientas que le permitan seguir siendo competitiva, ya que se compara con empresas de gran trayectoria como lo son LACTO Y SAIN lo que le permite seguir creciendo y seguir aportando al desarrollo del país

| FORTALEZAS  | DEBILIDADES   |
|---|---|
| El capital de trabajo desde el año 2009 a sufrido variaciones pero aun presenta un aumento considerable en beneficio de la organización | El nivel de endeudamiento ha venido aumentando debido a que la rentabilidad de la empresa no ha sido suficiente para soportar sus obligaciones operativas |

|  |  |
|--|--|
| La empresa presenta una liquidez aceptable durante cada año  | La utilidad de la organización s baja  |
| Divecon es competitivo frente a empresas del sector como Latco.  | Los periodos de cobro son muy largos   |
| Los porcentajes de ingresos aumentaron en un 16.36% en el año 2010 y para el año 2011 fue del 34.22  | Los periodos de caja están aumentando  |
| La organización presenta una estabilidad para asumir costos de financiación.   | Los inventarios de cada proyecto en ejecución se mantienen de un año a otro aumentando el inventario significativamente.   |
| Se tienen unos altos costos de producción, lo cual indica que la organización presenta un dinamismo económico en la producción de proyectos. | Los porcentajes de para producción del producto son muy altos alcanzando estas cifras tales como 87.01% de los ingresos operacionales en 2011, lo cual nos indica que la utilidad será muy baja. |
| Divecon presenta una rentabilidad neta similares a la competencia tales como Sainc, Latco  | Las utilidades son bajas en los últimos años inferiores al 3.0%  |
| Los periodos de pago dentro del sector de la construcción se encuentran proporcionalmente similares a la competencia                         | El nivel de endeudamiento ha venido aumentando en los últimos años.  |
| La Razón Corriente de la empresa presenta una liquidez aceptable durante cada año, teniendo un respaldo para asumir deuda a corto plazo.     | Los periodos de caja se han incrementado debido a la mala gestión de los clientes a la hora de cancelar sus obligaciones con la empresa.   |

## 7.0 ANALISIS DOFA

El análisis DOFA es una herramienta de estudio analítico, que permite trabajar con toda la información que se presenta y tiene dentro de la organización, la cual es útil para examinar todas las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las Características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete.

El análisis DOFA tiene varias aplicaciones las cuales pueden ser usadas toda la organización en diferentes departamentos tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, son de gran utilidad para lograr estrategias

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. Esto quiere decir que DOFA consta de dos partes una interna y otra Externa.

### **Parte Interna**

Se analizan las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales tenemos algún grado de control y podemos describir muy bien ya que conocemos ampliamente nuestra organización.

### **Parte Externa**

Se analiza las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí tenemos que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales tenemos poco o ningún control directo.

## 7.1 Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

Esta matriz de evaluación del factor interno nos permite evaluar y analizar las fortalezas y debilidades que tiene la organización en sus diferentes áreas procesos

y departamentos, proporcionando un fundamento para identificar y evaluar las relaciones entre sí.

| No . | FORTALEZAS INTERNAS   | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|------|---|------|--------------|----------------|
| 1    | Personal capacitado y proactivo para la toma de decisiones cruciales dentro de la empresa, basado en la amplia experiencia que posee en el sector.  | 0,05 | 4,00         | 0,20           |
| 2    | Habilidad y certeza en el dirección los procesos dentro de la organización.   | 0,06 | 4,00         | 0,24           |
| 3    | Capacidad de Posee una gran capacidad para la gestión, negociación y relaciones públicas, haciendo que esta gerencia pueda resolver y tomar decisiones frente a problemas de la organización. | 0,02 | 3,00         | 0,06           |
| 4    | Proactivos en la gestión y negociación de productos y servicios de la organización.   | 0,03 | 3,00         | 0,09           |
| 54   | Profesional idóneo y altamente capacitado el manejo y toma de decisiones dentro del departamento.   | 0,04 | 3,00         | 0,12           |
| 6    | Los equipos de trabajo son idóneos y adecuados, oportunos, para todos los procesos  | 0,04 | 4,00         | 0,16           |
| 7    | La meta del proceso de construcción, es tener un buen control de obra para cumplir con calidad todos los proyectos  | 0,03 | 3,00         | 0,09           |

|    |   |      |      |      |
|----|---|------|------|------|
| 8  | Se tiene una autonomía en la toma de decisiones que ayudan agilizar los procesos  | 0,04 | 3,00 | 0,12 |
| 9  | Políticas de gestión de calidad en los recursos humanos está de acuerdo con la ley y norma establecidas por el gobierno nacional brindándole pautas a los procedimientos establecidos en la organización. | 0,04 | 3,00 | 0,12 |
| 10 | Se da apoyo en tiempo al personal para capacitarse en programas externos de formación profesional   | 0,06 | 3,00 | 0,18 |
| 11 | Adecuada administración de los fondos.  | 0,02 | 4,00 | 0,08 |
| 12 | aceptada elección en la financiación más apropiada para cada proyecto   | 0,02 | 3,00 | 0,06 |
| 13 | Personal capacitado para la gestión de calidad de la organización   | 0,03 | 4,00 | 0,12 |
| 14 | Respuesta inmediata a las inquietudes   | 0,01 | 2,00 | 0,02 |
| 15 | Se están implementando normas actuales en la parte Sisoma   | 0,01 | 2,00 | 0,02 |

| No . | DEBILIDADES INTERNAS  | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|------|---|------|--------------|----------------|
| 1    | Los indicadores que permitan medir los resultados de la gestión en la gerencia no son visibles a los demás procesos, por este motivo no se puede valorar y/o medir la gestión de la gerencia. | 0,02 | 2,00         | 0,04           |
| 2    | Estilo gerencial practicado en Divecon s.a es un estilo patriarcal donde solo el gerente "Socio Principal de la organización" toma  | 0,05 | 1,00         | 0,02           |

|    |  |      |      |      |
|----|--|------|------|------|
|    | todas las decisiones.  |      |      |      |
| 3  | Falta de motivación al personal del área comercial   | 0,08 | 2,00 | 0,10 |
| 4  | Los indicadores que permitan medir los resultados de la gestión no son visibles no hay como medir dichos resultados.   | 0,03 | 2,00 | 0,16 |
| 5  | Coordinación entre los miembros de departamento para la toma de decisiones   | 0,03 | 1,00 | 0,03 |
| 6  | Falta capacitación al personal de obra. "maestros, almacenistas, Bodegueros " ya que estos desconocen los procesos de la organización.                                     | 0,05 | 1,00 | 0,03 |
| 7  | Falta documentación y claridad en procedimientos constructivos, aunque están en los manuales de calidad de la organización, muchos de los empleados no los conocen a fondo | 0,05 | 2,00 | 0,10 |
| 8  | Los presupuestos de obra elaborados en la oficina principal, son muy inciertos carecen de claridad y especificaciones.   | 0,04 | 1,00 | 0,05 |
| 9  | Deficiencia en los Programas de obra, toda vez que los tiempos y rendimientos de algunas actividades no coinciden con la realidad del proyecto en ejecución                | 0,02 | 1,00 | 0,04 |
| 10 | No existen un sistema de seguimiento y control con indicadores   | 0,04 | 2,00 | 0,04 |
| 11 | No se realiza un seguimiento de los materiales sobrante de almacén.  | 0,02 | 1,00 | 0,04 |
| 12 | No se maneja una información general del personal nuevo a la empresa, por ejemplo Correos electrónicos de bienvenida etc.  | 0,02 | 1,00 | 0,02 |
| 13 | No se brinda al personal espacios de esparcimiento.  | 0,03 | 1,00 | 0,03 |



|              |  |             |      |             |
|--------------|--|-------------|------|-------------|
| 14           | Falta de programas de capacitación en procesos dentro de la organización, y fuera de allá que le brinden al trabajador un aprendizaje mejor de sus actividades | 0,02        | 2,00 | 0,04        |
| <b>TOTAL</b> |  | <b>1,00</b> |      | <b>2,42</b> |

Se puede observar que el análisis de la matriz EFI de Divecon s.a se encuentra en 2.42 por debajo del promedio de (2,5), demostrando que la organización presenta debilidades internas en todos los procesos administrativos de la empresa.

Estos promedios deben ser corregidos si la empresa desea estar dentro de los mejores en la región.

No obstante las mayores fortalezas de Divecon s.a son, el personal idóneo capacitado y proactivo que está relacionado a la actitud idealista de los socios para encontrar caminos de desarrollo en proyectos nuevos dentro de la región, y también en el territorio nacional. Gracias a la capacidad de los integrantes de esta organización se podrá asimilar e interpretar el mercado para lograr aumentar su nivel competitivo.

No obstante Las mayores debilidades es la falta capacitación de los empleados, hecho que debe cambiar y de esta forma afianzar aun mas sus conocimientos. La falta de calidad en sus procesos tales como sistemas de seguimiento a los procesos a la información se evidencia en muchos departamentos de la organización. Los cuales se pueden evidenciar en la deficiente gestión en el recaudo de la cartera y la falta de planeación financiera.

La falta de motivación a los empleados puede hacer parte de un hito en las empresas, debido a la falta de atención con sus integrantes los cuales no se ven comprometidos con la gestión realizada dentro de los procesos.

## 7.2 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

Esta matriz de evaluación del factor externo nos permite evaluar y analizar las oportunidades y amenazas que tiene la organización en sus diferentes áreas procesos y departamentos, proporcionando un fundamento para identificar y evaluar las relaciones entre sí.

| No. | OPORTUNIDADES  | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|-----|--|------|--------------|----------------|
| 1   | El PIB de la construcción viene creciendo desde el año anterior este año se cree que seguirá aumentando  | 0,08 | 3,0          | 0,24           |
| 2   | El TLC con los Estados Unidos, traerá a nuestro país oferta de materiales, equipos e insumos para la construcción, pero también se tendrá que actualizar toda la región en infraestructura para realizar un buen desarrollo dentro del país. | 0,05 | 3,0          | 0,14           |
| 3   | Oferta de servicios en diferentes municipios del departamento del Valle del Cauca y la región.   | 0,03 | 3,0          | 0,09           |
| 4   | La disponibilidad de recursos propuesta por el estado, los cuales son destinados a obras de infraestructura tales como, Colegios, Salud, Vías Etc. Que son necesarios para el desarrollo de la ciudad y la región.                           | 0,09 | 4,0          | 0,36           |
| 5   | Confianza del sector en la empresa, gracias a su experiencia y trayectoria.  | 0,08 | 3,0          | 0,24           |

|   |  |      |     |      |
|---|--|------|-----|------|
| 6 | Consolidar la empresa, con base en un sistema de gestión de la calidad.<br>CERTIFICACIONES   | 0,07 | 4,0 | 0,28 |
| 7 | La arquitectura nacional y global viene insertando a los diseños nuevas alternativas constructivas tales como, bioclimáticas, energéticas, sostenibles en las cuales se puede incursionar. | 0,03 | 3,0 | 0,09 |
| 8 | Incursión en nuevas líneas de productos y servicios en la región   | 0,02 | 3,0 | 0,06 |

| No. | AMENAZAS  | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|-----|---|------|--------------|----------------|
| 1   | El incremento de empresas nuevas en el sector construcción, el incursionar de empresas dedicadas a vivienda de interés social que ahora desean buscar nuevas alternativas de negocio. | 0,05 | 1,0          | 0,05           |
| 2   | La oferta de bienes de infra estructura tales como Bodegas, Fábricas, Centros Comerciales etc. Este índice está ajando.   | 0,07 | 4,0          | 0,28           |
| 3   | El surgimiento de nuevas políticas municipales, regionales o nacionales que restrinjan la construcción en áreas de expansión urbana o exijan la sostenibilidad en los proyectos.      | 0,03 | 2,0          | 0,06           |
| 4   | Altos costos en las administraciones de riesgos y seguridad social de los trabajadores, lo cual implica que los proyectos son cada vez más caros.                                     | 0,07 | 1,0          | 0,07           |
| 5   | Aumento en la tasa desempleo - Bajos ingresos.  | 0,06 | 2,0          | 0,06           |

|              |   |              |     |             |
|--------------|---|--------------|-----|-------------|
| 6            | Variación (aumento) en los costos de materiales de construcción, que pueden marcar diferencia en una negociación.   | 0,10         | 2,0 | 0,20        |
| 7            | El uso del suelo en nuestra ciudad está marcado por el comercio, dejando poco espacio para urbanizar, aunque el fuerte de Divecon no es la vivienda, se puede perder una posibilidad de crecimiento para la organización. | 0,1          | 2,0 | 0,20        |
| 8            | Construcciones tradicionales que no dejan innovar en la región los procesos constructivos actuales.   | 0,03         | 2,0 | 0,06        |
| 9            | Aumento en el indicador de utilización de la capacidad instalada en las industrias que proveen insumos al sector edificador.  | 0,04         | 3,0 | 0,12        |
| <b>TOTAL</b> |   | <b>1,000</b> |     | <b>2,67</b> |

Se puede observar que análisis de la matriz EFE de Divecon s.a dio como resultado arrojó un valor de 2,67, valor superior al promedio (2,5), lo que deja ver que la organización se encuentra en una situación favorable.

Las principales situaciones que la favorecen son el tratado de libre comercio con Estados Unidos TLC, el cual le brindara muchas alternativa de negocio dentro de la región, el gobierno incremento los presupuestos nacionales para dicho tratado con el cual se verá incrementado el PIB de la construcción nuevamente este año.

No obstante, el costo de construcción y la escasez de suelo para infraestructura en nuestra ciudad, constituyen una fuerte amenaza para la empresa, es por esta razón que se hace importante buscar mecanismos o alternativas que nos lleven a conseguir nuevos mercados fuera de la ciudad.

### 7.3 ESTRATEGIAS DOFA

#### ESTRATEGIAS F.O

En este grupo de análisis se debe mirar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas. Se pueden considerar como oportunidades que tiene la organización para potencializar y asegurar el éxito de la misma. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.

#### ESTRATEGIAS D.O

En este grupo de acciones se trata de aprovechar las oportunidades externas para minimizar o reducir las debilidades internas de la organización en todos sus procesos y procedimientos.

#### ESTRATEGIAS F.A

En este grupo de acciones se deben Análisis de fortalezas internas para evitar o reducir amenazas externas para la organización.

#### ESTRATEGIAS D.A

En este grupo de acciones se debe Analizar las debilidades internas, con el fin de reducirlas para evitar amenazas externas. Se presentan debilidades del grupo de trabajo el cual pone en riesgo el éxito de la organización.

|                         | FORTALEZAS INTERNAS   | DEBILIDADES INTERNAS   |
|-------------------------|---|--|
| <b>ESTRATEGIAS DOFA</b> | 1. Personal capacitado y proactivo para la toma de decisiones cruciales dentro de la empresa, basado en la amplia experiencia que posee en el sector. | 1. Los indicadores que permitan medir los resultados de la gestión en la gerencia no son visibles a los demás procesos, por este motivo no se puede valorar y/o medir la gestión de la |

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
|                         |   | gerencia.   |
|                         | 2. Habilidad y certeza en el dirección los procesos dentro de la organización.  | 2. Estilo gerencial practicado en Divecon s.a es un estilo patriarcal donde solo el gerente "Socio Principal de la organización" toma todas las decisiones. |
|                         | 3. Posee una gran capacidad para la gestión, negociación y relaciones públicas, haciendo que esta gerencia pueda resolver y tomar decisiones frente a problemas de la organización. | 3. Falta de motivación al personal del área comercial.  |
| <b>ESTRATEGIAS DOFA</b> | 4. Proactivos en la gestión y negociación de productos y servicios de la organización.  | 4. Los indicadores que permitan medir los resultados de la gestión no son visibles no hay como medir dichos resultados.                                     |
|                         | 5. Profesional idóneo y altamente capacitado el manejo y toma de decisiones dentro del departamento.  | 5. Coordinación entre los miembros de departamento para la toma de decisiones.  |
|                         | 6. Los equipos de trabajo son idóneos y adecuados, oportunos, para todos los procesos.  | 6. Falta capacitación al personal de obra. "maestros, almacenistas, Bodegueros "ya que estos desconocen los procesos de la organización.                    |
|                         | 7. La meta del proceso de   | 7. Falta documentación y  |

|                                    |   |  |
|------------------------------------|---|--|
|                                    | <p>construcción, es tener un buen control de obra para cumplir con calidad todos los proyectos.</p>   | <p>claridad en procedimientos constructivos, aunque están en los manuales de calidad de la organización, muchos de los empleados no los conocen a fondo.</p>           |
|                                    | <p>8. Se tiene una autonomía en la toma de decisiones que ayudan agilizar los procesos.</p>   | <p>8. Los presupuestos de obra elaborados en la oficina principal, son muy inciertos carecen de claridad y especificaciones.</p>                                       |
|                                    | <p>9. Políticas de gestión de calidad en los recursos humanos está de acuerdo con la ley y norma establecidas por el gobierno nacional brindándole pautas a los procedimientos establecidos en la organización.</p> | <p>9. Deficiencia en los Programas de obra, toda vez que los tiempos y rendimientos de algunas actividades no coinciden con la realidad del proyecto en ejecución.</p> |
| <p><b>ESTRATEGIAS<br/>DOFA</b></p> | <p>10. Se da apoyo en tiempo al personal para capacitarse en programas externos de formación profesional.</p>   | <p>10. No existen un sistema de seguimiento y control con indicadores.</p>   |
|                                    | <p>11. Adecuada administración de los fondos.</p>   | <p>11. No se realiza un seguimiento de los materiales sobrante de almacén.</p>   |
|                                    | <p>12. acertada elección en la financiación más apropiada para cada proyecto.</p>   | <p>12. No se maneja una información general del personal nuevo a la empresa, por ejemplo</p>   |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  |   | Correos electrónicos de bienvenida etc.   |
|  | <b>13.</b> Personal capacitado para la gestión de calidad de la organización. | 13. No se brinda al personal espacios de esparcimiento.   |
|  | <b>14.</b> Respuesta inmediata a las inquietudes.                             | <b>14.</b> Falta de programas de capacitación en procesos dentro de la organización, y fuera de allá que le brinden al trabajador un aprendizaje mejor de sus actividades |
|  | <b>15.</b> Se están implementando normas actuales en la parte Sisoma.         |   |

## ESTRATEGIAS

| OPORTUNIDADES   | ESTRATEGIAS F.O  | ESTRATEGIAS D.O  |
|---|--|--|
|   | Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades  | Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades  |
| <b>1.</b> El PIB de la construcción viene creciendo desde el año anterior este año se cree que seguirá aumentando                                       | Personal capacitado y proactivo para la toma de decisiones cruciales dentro de la empresa, basado en la amplia experiencia que posee en el sector                  | Analizar los indicadores y coordinar diálogos entre directivos, buscando implementar nuevas alternativas de desarrollo |
| <b>2.</b> El TLC con los Estados Unidos, traerá a nuestro país oferta de materiales, equipos e insumos para la construcción, pero también se tendrá que | La organización Posee una gran capacidad para la gestión, negociación y relaciones públicas, haciendo que esta gerencia pueda resolver y tomar decisiones frente a | Aprovechar condiciones nuevas en los precios de los insumos, de este modo podremos lograr el mayor rendimiento.        |



|   |  |  |
|---|--|--|
| actualizar toda la región en infraestructura para realizar un buen desarrollo dentro del país.  | problemas de la organización.  |  |
| 3. Oferta de servicios en diferentes municipios del departamento del Valle del Cauca y la región.   | Proactivos en la gestión y negociación de productos y servicios de la organización para aprovechar negocios en diferentes ciudades y municipios del departamento | Búsqueda de nuevas alternativas de negocio.  |
| 4. La disponibilidad de recursos propuesta por el estado, los cuales son destinados a obras de infraestructura tales como, Colegios, Salud, Vías Etc. Que son necesarios para el desarrollo de la ciudad y la región. | Subsidios del Estado para impulsar el acceso a obras en diferentes municipios del departamento.  | Creación de un departamento que se encargue del control y medición de estos subsidios nacionales para aprovecharlos mejor.               |
| 5. Confianza del sector en la empresa, gracias a su experiencia y trayectoria.  | Aumentar los niveles de confianza y credibilidad de clientes y inversionistas.   | Implementar mecanismos de control que nos permitan mejorar los resultados de las gerencias.  |
| 6. Consolidar la empresa, con base en un sistema de gestión de la calidad. CERTIFICACIONES  | Nuevas implementación en los sistemas en gestión de la calidad dentro de la organización.  | Con la creación e implementación de un departamento de calidad que pueda abarcar todos los procesos y procedimientos de la organización. |
| 7. La arquitectura nacional y global viene  | Comercialización de nuevos productos, de   | El estudio y exploración de nuevos mercados, con   |

|  |  |  |
|--|--|--|
| insertando a los diseños nuevas alternativas constructivas tales como, bioclimáticas, energéticas, sostenibles en las cuales se puede incursionar. | acuerdo a las nuevas tendencias de la arquitectura en todos sus campos | énfasis en los sistemas de gestión de calidad, |
|--|--|--|

| AMENAZAS   | ESTRATEGIAS F.A   | ESTRATEGIAS D.A  |
|--|---|--|
|  | Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas   | Minimizar las debilidades  |
| 1. El incremento de empresas nuevas en el sector construcción, el incursionar de empresas dedicadas a vivienda de interés social que ahora desean buscar nuevas alternativas de negocio. | La capacidad para la gestión que posee la gerencia y su alto conocimiento en el medio.                                  | La relaciones públicas de los socios de la compañía son altamente importantes para la compañía.                                |
| 2. Altos costos en las administraciones de riesgos y seguridad social de los trabajadores, lo cual implica que los proyectos son cada vez más caros.                                     | Generar políticas de calidad dentro de la organización que permitan una sostenibilidad de los proyectos.                | Participación de las gerencias en la toma de decisiones.   |
| 3. Aumento en la tasa desempleo - Bajos ingresos.  | Mejorar la ejecución de proyectos en diferentes niveles tales como Vivienda, Comercio, Industria.                       | Generar más empleo dentro de los proyectos   |
| 4. Variación (aumento) en los costos de materiales de construcción, que pueden marcar diferencia en una negociación.   | Implementar sistemas constructivos nuevos y alternativos que permitan a la organización disminuir costos de producción, | Fortalecer la gestión y motivación al personal, para buscar ideas, de este modo los socializamos con las metas de la gerencia. |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>5. El uso del suelo en nuestra ciudad está marcado por el comercio, dejando poco espacio para urbanizar, aunque el fuerte de Divecon no es la vivienda, se puede perder una posibilidad de crecimiento para la Org.</p> | <p>Buscar herramientas de gestión y negociación, que permitan el acceso a tierras urbanizables dentro de la ciudad.</p> | <p>Participación por parte de la Gerencia, en mecanismos de gestión proactiva dentro de la empresa.</p> |
|--|---|---|

## **8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **8.1 MISIÓN**

Somos una Empresa de servicios dedicada a la gestión, ejecución y operación de proyectos de construcción de obras civiles, ofreciendo productos que garantizan un equilibrio entre los elementos técnicos, sociales, ambientales y económicos, que agregan valor a las expectativas del cliente en su entorno.

### **8.2 VISIÓN**

En el año 2015 consolidarnos a nivel nacional como prestadores de servicios de ingeniería y gerencia de proyectos, permeable a las innovaciones técnicas y tecnológicas. Garantizando la completa satisfacción de nuestros clientes, buscando la generación de empleo y el bienestar de nuestros asociados.

### **8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

#### **8.3.1 Objetivos Estratégicos**

En el presente año debemos generar cambios substanciales en los procesos y procedimientos existentes, con el objetivo de mejorar la rentabilidad de los planes y satisfacer mejor las necesidades de nuestros clientes.

- Formar a toda la organización con su estrategia de bajo costo o diferenciación
- Buscar oportunidades para lograr un alto rendimiento económico por encima de 3% actual
- Competir por diferenciación y bajo costo reduciendo los porcentajes de producción en actuales entre 5% y 7% a partir del año 2013
- Crear espacios sin mayor Competencia, nuevas líneas de negocios en las cuales podemos incursionar a partir del año 2013.

- Buscar un Crecimiento dentro del mercado departamental actual en un 12%, a partir del año 2013 hasta el año 2015.
- Encontrar un equilibrio financiero, que logre consolidar la organización.
- Implementar Sistema de Gestión de Calidad a partir del año 2012.
- Fortalecimiento del ambiente organizativo a partir del año 2012.

### **8.3.2 Objetivos Financieros**

- Verificar la consistencia de los datos informados en los estados financieros, con la realidad económica actual y estructural de la empresa a partir del años 2012.
- Tomar decisiones de inversión o crédito tanto a corto como a largo plazo, con el fin de asegurar su rentabilidad y recuperación a partir del año 2013.
- Reducir los gastos operacionales y de producción de la empresa en un 10% a partir del año 2013.
- Aumentar el capital de trabajo de la organización en un 5% a partir del año 2013, basados en la gestión para el recaudo de la cartera y de este modo podremos cumplir con nuestras obligaciones financieras tales como pago de proveedores, contratistas y personal administrativo.
- Implementar una planeación financiera acorde con las necesidades de la organización, adquiriendo recursos y tecnología necesaria que permita lograr solidez para la organización y disminución de gastos financieros en un 12% a partir del año 2012.
- Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 7% anual, a partir del año 2012 mediante la adjudicación de nuevos contratos.
- Calificar la gestión de los directivos y administradores, por medio de evaluaciones globales sobre la forma en que han sido manejados sus activos y

Planificada la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento del negocio a partir de año 2012.

- Reducción de los Gastos de administración y de Ventas en un 8%, sin afectar la calidad del producto a partir del 2012.
- Disminución en los periodos de cobro y de caja, para mantenerse dentro del rango de los 30 días establecido por la empresa a partir del año 2012.

### **8.3.3 Objetivos de Crecimiento.**

- Incursionar con una nueva línea de negocios que es la vivienda en la ciudad de Santiago de Cali en el primer semestre del año 2013.
- Incrementar en un 15% la adjudicación de contratos en obras de infraestructura, dentro del departamento del Valle del cauca, a partir año 2013.
- Ampliar la cobertura en otros departamentos tales como el eje cafetero, Cauca, Nariño en un 10% en los próximos 2 años.
- Aumento de las cifras de producción y venta de servicios.

## **8.4 OBJETIVOS DE COMPETITIVIDAD**

### **8.4.1 Objetivos de Productividad**

- Optimización de los procesos constructivos, mediante la creación de procedimientos que permitan la reducción de tiempos de entrega en un 50% y de costos de producción.
- Reducción en un 10% el desperdicio de materiales, originados en las obras de construcción.

- Lograr mantener los proyectos dentro del presupuesto de venta, de modo que presupuesto de venta / presupuesto ajustado < 100%.

#### **8.4.2 Objetivos de Calidad**

- Implementar un sistema de gestión de calidad en la organización que logre reducir en un 80% los productos no conformes, mediante seguimiento y medición de todos los procesos constructivos en un proyecto.
- Realizar investigaciones dentro de los procesos constructivos que puedan mejorar la calidad del producto en un 70-80%
- El desarrollo de innovación tecnológica mediante la creación de innovación tecnológica en las empresas y el fomento de ideas innovadoras.
- Disminuir la posventa de los proyectos en un 90%.
- Realizar evaluaciones e indicadores de desempeño del laboral, calificando sus habilidades, educación y experiencia, buscando un nivel igual o superior al 80%.
- Lograr la entrega oportuna de los diferentes productos, con un margen máximo de incumplimiento del 3%. De este modo lograremos aumentar la satisfacción del cliente en un 100%.

#### **8.4.3 Objetivos de Innovación**

- Implementar el uso de nuevas técnicas constructivas con un arcoíris de materiales nuevos, que nos ayuden a desarrollar diseños novedosos, que logren atraer al cliente, logrando un incremento en la adjudicación de contrataciones privadas, alrededor de un 25.
- Implementar modelos gerenciales dentro de los procesos constructivos de un proyecto, lo cual traerá mayor dinamismo en la ejecución de actividades

llamando la atención del cliente en un 60%, de este modo podremos conseguir nuevos negocios para la compañía.

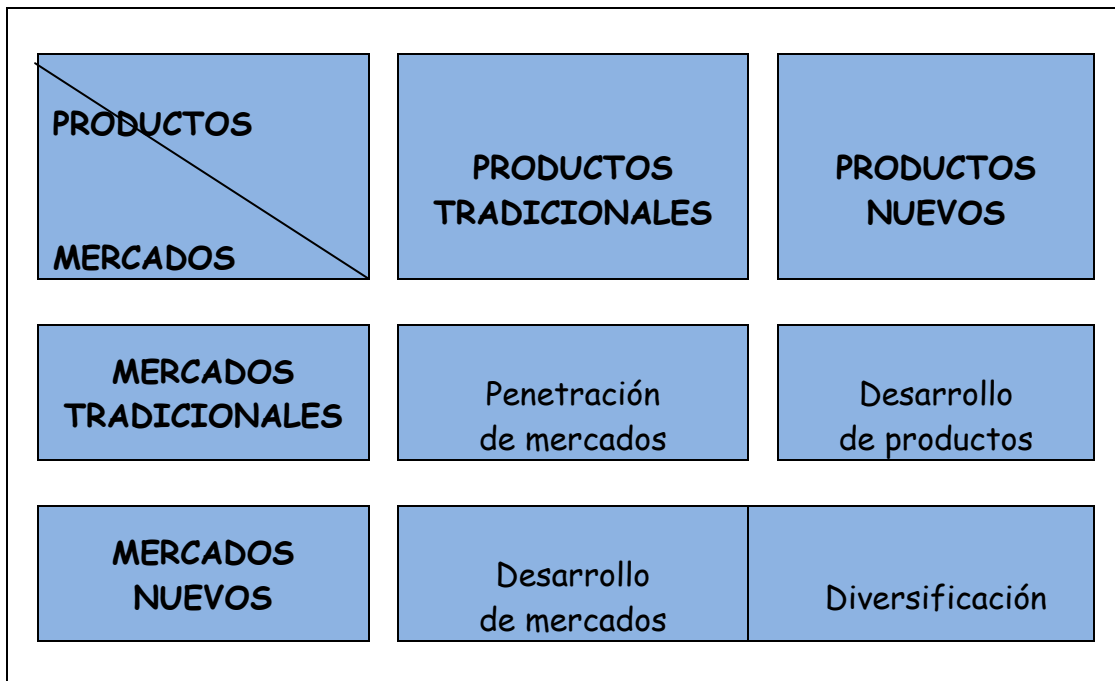
#### **8.4.4 Objetivos de Responsabilidad Social**

- Realizar alianzas estratégicas con la comunidad para buscar objetivos Comunes
- Estimular y motivar al personal de la organización, mediante la implementación de actividades recreativas y políticas a partir del año 2012, con una periodicidad constante de dos meses.
- Hacer inversiones socialmente responsables con respeto al medio ambiente y Contribuyendo al desarrollo sostenible a partir del año 2012
- Implementación de políticas de normas LIFE medio ambiente en todos los departamentos de la organización a partir del año 2012.
- Capacitar a los personales de toda la organización, tanto administrativos como obreros en los sistemas de medio ambiente a partir del año 2012
- Mejorar las relaciones personales de los trabajadores, con el propósito de mejorar el clima organizativo, a partir del año 2012.



## 8.5 ESTRATEGIAS

### 8.5.1 Estrategias ANSOFF



#### 8.5.1.1 Penetración de Mercados.

DIVECON S.A busca lograr más participación para lograr una mayor competitividad dentro del mercado actual. Con los servicios que desarrolla en el presente.

- Aumentar el mercado privado, visitando los grandes posibles clientes y ofreciendo nuestros servicios.
- Se usara más publicidad, para animar a más personas dentro de su mercado existente que elija nuestro producto o servicio.

- Alianzas estratégicas para la construcción de proyectos de infraestructura en la ciudad.
- Introducirá un programa de fidelización de clientes.
- Captación de nuevos consumidores.
- Aumentar sus actividades para promocionar la venta de nuestro servicio.
- Captación de clientes de la competencia.

#### **8.5.1.2 Desarrollo de Mercados.**

Aquí, nos estamos dirigiendo a nuevos mercados o nuevas áreas del mercado. Estamos tratando de vender más de lo mismo pero a diferentes personas. Lo cual Permite acrecentar las ventas para Divecon s.a, por medio del mejoramiento y la consolidación de los proyectos y servicios en el departamento.

- Utilización de nuevos canales de distribución tales como el internet, para ofrecer nuestros servicios.
- Divecon s.a llegara a los municipios más pequeños y a las ciudades más grandes de la región para ofrecer nuestros servicios.
- Atracción de otros sectores del mercado
- Apuntaremos a diferentes grupos de empresas ya sean públicas o privadas, pequeñas o grandes con características demográficas que no sean sus clientes habituales.

#### **8.5.1.3 Desarrollo de Productos.**

Con estrategia de desarrollo de productos o servicios implica llegar con algo nuevo a un mercado existente, para alcanzar una participación superior en los mercados donde la empresa ya tiene presencia. Esta opción supone el lanzamiento de productos y marcas y la modificación de los mismos para cubrir necesidades existentes.

- Mejorar la calidad del producto.
- Mejor servicio al cliente
- Lograr Precios competitivos
- Diseños innovadores y progresivos que faciliten el acceso a la compra.

## **8.6 ESTRATEGIAS**

### **8.6.1 Estrategias Financieras**

- Monitorear permanentemente las alzas de materiales e insumos para la producción de proyectos, debido a que estos cambios de deben Revisar contantemente, ya que afectan directamente los presupuestos iniciales de obra, de este modo se podrán realizar los ajustes pertinentes.
- Mantener un control constante de las obligaciones financieras de la empresa.
- Controlar las inversiones y crédito tanto a corto como a largo plazo, con el fin de no realizar pago de intereses elevados a los bancos.
- Controlar los recursos de la organización mediante la , mediante la disminución de costos en producción ya que este es uno d elos mayores porcentajes en los análisis financieros de la compañía.
- Implementación del departamento financiero y de cartera, con el fin de gestionar y agilizar los ingresos por facturación de la organización, de este modo se podrá generar un flujo de caja constante para el funcionamiento de la organización.

### **8.6.2 Estrategias de Competitividad**

- Realizar Capacitaciones constantes de socialización para todo el personal encargado de las relaciones con el cliente, de este modo el cliente se sentirá mejor atendido dentro de la organización.
- Implementar una estrategia de marketing, basada en asesoría a los clientes, descuentos y valores agregados sobre los productos, con el fin de mejorar el ritmo de las ventas y el posicionamiento de los proyectos.
- Contratar el personal calificado idóneo que pueda llevar un buen lineamiento de toda la parte comercial de la organización, donde se pueda enfocar los servicios de la compañía.

- Mantener listados actualizados de todos los proveedores, donde se podrá realizar mediciones y evaluación de su desempeño en el sector de la construcción.
- El personal profesional encargado de proyectos deberá presentar evaluaciones periódicas, donde se medirá su capacidad profesional.
- Profesionales y maestros de obras deberán tener tarjeta profesional, lo cual nos asegura la calidad del producto entregado.

### **8.6.3 Estrategias de Productividad**

- Realizar Capacitaciones masivas al personal de obra, tales como Maestros, Contra Maestros, Ayudantes, Oficiales, Almacenistas, Ingenieros, Arquitectos, y otros implicados en el desarrollo de los proyectos, con el fin de reforzar y consolidar los conocimientos en los procesos constructivos de una obra.
- Estimulación los integrantes de la compañía con actividades lúdicas y recreativas, que permitan motivar y mejorar los rendimientos y productividad de la obra, pero a su vez aumentando el calor humano dentro de sus integrantes.
- Los procesos de gestión de calidad de la compañía deben realizar trazabilidades a todos los productos e insumos deficientes o que no cumplan con los requisitos establecidos en las normas Colombianas, definiendo acciones a seguir para su tratamiento.
- Implementar sistemas tecnológicos tales como softwear que permiten agilizar el rendimiento en algunas áreas de la organización.
- Fortalecer el área de presupuesto y control de obra, con la contratación de personal calificado.

#### **8.6.4 Estrategias de Calidad**

- Realizar socialización de los planes de calidad que se vienen implementando en la organización.
- Cumplir con todas las normas técnicas tales como NSR-2010
- Realizar siempre compra de materiales a proveedores calificados y certificados.
- Difundir a todo el personal la importancia de la implementación del sistema de gestión de calidad y capacitarlo sobre el mismo.
- Crear el departamento de calidad en la empresa, el cual se encargara de difundir y llevar a cabo la tarea de mediciones y registros de todos los procesos y procedimientos de la organización.

#### **8.8.6 Estrategias de Responsabilidad Social**

- Realizar disposición de materiales sobrantes de los proyectos en ejecución, siempre en lugares certificados por el ministerio del medio ambiente, o de la organización que le competa.
- Implementar reciclaje adecuado en las obras, durante todo el proceso constructivo de las mismas.
- Implementar programas de socialización de los proyectos con la comunidad, a través de las entidades municipales o departamentales.
- Mejorar el ambiente laboral con recreaciones y capacitaciones

## 9. FORMULACION DE UN PLAN DE ACCIÓN

Se realizara una investigación y análisis de los nuevos mercados en el sector de la construcción nueva de infraestructura en el departamento y la región, con el fin de construcción y organizar nuevas estrategias de gestión comercial nos permita alcanzar las metas trazadas por la gerencia general de la organización y los socios.

### 9.1 Objetivos Específicos

- Identificar los potenciales clientes y posibles alianzas estratégicas con nuevas organizaciones, con el fin de establecer relaciones directas entre empresas, para encontrar nuevas oportunidades de negocio, en nuestro mercado objetivo mediante la generación de estrategias de gestión comercial.
- Identificar las áreas, sectores, lugares de trabajo, donde podemos participar, teniendo en cuenta nuestras fortalezas internas, basados en la idea de mejorar nuestras debilidades internas, con el fin de ser cada día más competitivos en el mercado regional y nacional.
- Desarrollar e implementar las estrategias comerciales resultantes del proyecto de investigación de mercados.
- Realizar el diagnóstico del mercado, mediante el estudio análisis e investigación en diversas fuentes de información, las cuales nos permitan tener una visión más clara de los posibles escenarios de actuación de la empresa.

### 9.2 Alcance

Involucra todas las entidades públicas y privadas que requieran los servicios de la organización en el desarrollo de proyectos en los cuales podamos ser idóneos y competitivos. Durante los últimos años la gestión comercial de Divecon s.a se ha llevado a cabo por parte de la gerencia general y sus relaciones públicas, con un desarrollo exitoso dentro del departamento del Valle del Cauca, sin embargo, no se ha estructurado un proceso comercial enfocado en la búsqueda de nuevos proyectos.

De la misma manera no se ha realizado un proyecto de investigación de mercados que permita visualizar la organización en su entorno de desarrollo y proyección, como un componente del mismo que indiscutiblemente se ve afectado por factores externos que se deben analizar para la toma de decisiones de la alta gerencia.

Consideramos que es una razón oportuna para ampliar los procesos y procedimientos dentro del departamento comercial y estructurar su desarrollo continuo; iniciando con una investigación de mercados para el sector de los servicios, gerencias de proyectos y construcción de infraestructura en nuestro departamento y por ende de la región. Teniendo en cuenta la experiencia adquirida a lo largo de los años y el reconocimiento de nuestro gerente general en el medio, que ha logrado posicionarnos como una organización fuerte y competitiva en la ciudad de Cali.

Mediante el estudio de la información se realizara una contextualización del grupo de trabajo, con el fin de construir un marco conceptual donde se describan los aspectos generales de Marketing, tendencias y funciones del mismo, y el papel del mercadeo en el sector de la consultoría.

Dentro de la etapa de inventario y diagnóstico, se debe tener en cuenta como proceso clave la definición de cómo, dónde y cuándo ofrecer el servicio; esto lo que nos proporciona el marketing variable, que se podría definir como las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas son conocidas también como las 4 P del mercadeo:

#### Las Cuatro P

**Producto:** Es en nuestro caso el servicio que se ofrece y que satisface una necesidad. En su estudio se incluye: la cartera de productos, la diferenciación, la marca y la presentación

**Precio:** Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la Satisfacción derivada de la compra y el uso del servicio.

**Plaza o Distribución:** Elemento que utilizamos para conseguir que nuestro servicio llegue satisfactoriamente al cliente.

**Promoción:** La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado.

## **Producto**

Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad.

La política de producto incluye el estudio de 4 elementos fundamentales:

- La presentación
- La diferenciación de productos o servicios
- El portafolio de productos o servicios
- La marca

## **Precio**

Valor de intercambio del producto y o servicio, concluyente por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.

Es el elemento del mix que se fija más a corto plazo y con el que la organización puede adecuar rápidamente sus procesos según la competencia.

Se distingue del resto de los elementos del marketing mix porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costos.

Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Los objetivos establecidos.
- Los elementos del entorno: primordialmente la competencia.
- Los costes de producción, distribución, tributación legal.



- El margen de utilidad que desea obtener.
- Las estrategias de Marketing y publicidad adoptadas.

## **Plaza o Distribución**

Elemento del mix que utilizamos para conseguir que un producto en nuestro caso los servicios llegue satisfactoriamente al cliente.

Los cuatro elementos configuran la política de distribución

- **Canales de distribución:** Los agentes implicados en el proceso de mover los Productos desde el proveedor hasta el consumidor.
- **Planificación de la distribución:** La toma de decisiones para implantar una metodología de cómo hacer llegar los productos a los clientes.
- **Distribución física:** Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.
- **Merchandising:** Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación del producto al estable

## **Promoción**

La comunicación persigue propagar un mensaje o información y que éste tenga una respuesta del cliente objetivo al que va destinado.

Los objetivos Principales de la comunicación son:

- Comunicar las características de nuestro servicio o producto.
- Comunicar los beneficios de nuestro servicio o producto.
- Que se recuerde o se compre la marca/ de nuestro servicio o producto.

La comunicación no es sólo publicidad. Los diferentes instrumentos que

Configuran el mix de comunicación son los siguientes:

- La promoción de ventas y servicios
- La publicidad
- Las relaciones públicas
- El Marketing directo, Gestión Personaliza

El mix comercial original (4P's) fue desarrollado inicialmente para la comercialización de productos. Sin embargo con el desarrollo del marketing para otras áreas, especialmente por la importancia del sector servicios; se habla ahora de las 6P's del marketing, en este nuevo concepto, además de las 4 mencionadas, se contemplan:

### **Personas**

Cuando misionamos las P de personas, esta relaciona con la atención directa que nuestro personal con el consumidor "los clientes". Esto afecta a muchas organizaciones, no se tiene en cuenta y se tiende a olvidar esta parte del negocio dejándolo a segundo término, hay que tener en cuenta que los clientes siempre estarán afectados por la prestación de un buen o mal servicio que reciben de la organización.

### **Procesos**

Los procesos tienen que ser estructurados correctamente, ya sea que hablemos de un servicio o de la creación de un producto, esto nos llevara a la logística de la empresa para reducir costos y aumentar ganancias los cuales se verán reflejados el producto final.

## **9.3 Tipos de Estrategia de Mercados**

**Orientación al Producto:** Se produce en los casos en los que el mercado es nuevo o está dominado por una única empresa oferente (monopolio). La empresa no se

preocupa por las ventas, ya que las tiene aseguradas, y su actividad comercial se limita exclusivamente a mejorar el proceso productivo.

**Orientación a las Venta:** Cuando el mercado se encuentra en expansión y hay varias empresas luchando por su dominio, su esfuerzo se centra en el incremento de las ventas. Al tratarse de un producto nuevo, el consumidor no es muy exigente y lo compra principalmente en función del precio.

**Marketing de Orientación al Mercado:** Una vez que el mercado se encuentra firme y los clientes reconocen bien nuestros servicios, el enfoque de la comercialización cambia. Las empresas tratan de conocer los gustos de los clientes potenciales para adaptar los productos a sus necesidades y la producción se diversifica.

**Orientación a la Producción:** Los consumidores prefieren productos que estén muy disponibles y a bajo coste. Hay un mercado potencial importante, oferta escasa y segmentos desconocidos. La venta es fácil, pero el papel del marketing aún es limitado.

- Debemos descubrir necesidades potenciales ocultas en los mercados de los clientes en el sector.
- Cultivar las fortalezas de la organización para lanzar nuevos tipos de negocio y Servicios.
- Motivar al personal clave de la empresa para que tengan una visión a largo Plazo de la compañía.

## 11 CONCLUSIONES

- La ejecución de este diagnóstico es de gran beneficio para fortalecer las oportunidades de la organización y perfeccionar sus debilidades. Será objeto del análisis y estudio por parte de los miembros del área directiva, quienes tiene la capacidad y visión global de la organización como un sistema encaminado a lograr unos objetivos determinados para la toma de decisiones, y de la misma manera una herramienta para cada uno de los procesos quienes individualmente trabajan en el desempeño de sus actividades y en el mejoramiento continuo de las mismas.
- Hemos fijado unas metas claras que nos permitirán lograr un crecimiento continuo en todos los ámbitos de la organización, mediante la implementación del Sistema de Gestión Integral de calidad, los nuevos servicios que se quieren implementar, la publicidad y los nuevos mercados a los cuales vamos a apuntar, esperamos un mejor desempeño de los procesos y procedimientos, así como un incremento económico de la empresa; gracias a los ingresos que obtendremos del desarrollo de nuevos proyectos. Una mejor proyección hacia los mercados con la presencia de nuestra empresa en otros municipios del Departamento. Para todo lo anterior, es preciso contar con el compromiso de todos los miembros de la empresa, considerando que nuestra principal fortaleza es la calidad de nuestro recurso humano más la idoneidad de todo el personal.
- Mediante este proyecto pudimos observar un crecimiento económico con algunos inconvenientes pero el buen desempeño del personal encargado disciplinado y ordenado que ha logrado salir a flote a dichos problemas. Por lo cual estamos más convencidos que nunca, de nuestra capacidad de intervención en mercados nacionales e internacionales, no solo como gestores parciales, sino como protagonistas del desarrollo socioeconómico del sector mediante el diseño de los más importantes proyectos.
- El crecimiento continuo de nuestra organización a incrementado el capital de trabajo de nuestra organización, debido a la adjudicación de nuevos

proyectos, esto radica en la confianza que la empresa tiene en el sector de la construcción, ya que nos mantenemos en un nivel competitivo.

## 12. BIBLIOGRAFIA

BETANCOURT Benjamín. Guía práctica para elaboración del trabajo final integrador.

CEDEÑO OMAR. Finanzas Básicas. Universidad Del Valle años 2009

DAVID, Fred R. "Conceptos de Administración estratégica. Decimoprimer edición, México, Pearson Educación, 2008. 416 pág.

Técnicas de estudio. Artículo Metodología de la investigación, <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion21.htm>, consultada el 03 de diciembre de 2011.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Normas Colombianas para la presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Sexta actualización. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2010. 36p. NTC 1486.

Enciclopedia virtual eumed.net. Sección libros. Gómez López, Roberto. Evolución científica y metodología de la economía, <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/rgl-evol/index.html>, consultada el 03 de diciembre de 2011.

Monografias.com. Sección monografías. Artículo métodos. Ochoa G, Ana Beatriz, <http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml>, consultada el 04 de diciembre de 2011.

Enciclopedia virtual eumed.net. Sección Enciclopedia virtual. Ruiz Limón, Ramón. Historia y evolución del pensamiento científico, <http://www.eumed.net/libros/2007a/257/7.1.htm>, consultada el 04 de diciembre de 2011.

Pártal Web Divecon s.a

Pártal. Web Sain s.a

Pártal We b Latco