

**CONFORMACIÓN DE UNA EMPRESA
“CONSTRUMAS”**

**CARLOS JAVIER CORDERO GOYES
LICETT MARCELA ERAZO CHALAPUD**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CONSTRUCTORAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**CONFORMACIÓN DE UNA EMPRESA
“CONSTRUMAS”**

**CARLOS JAVIER CORDERO GOYES
LICETT MARCELA ERAZO CHALAPUD**

**Proyecto de Grado
Ing. CARLOS HERNANDO OCAÑA JURADO
DIRECTOR**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CONSTRUCTORAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado 1

Firma del jurado 2

Este trabajo está dedicado a nuestra hija
DANIELA
quien, con su inocencia y ternura, ha sido y será
la inspiración en el destino de nuestras vidas
y la consecución de todas nuestras metas

AGRADECIMIENTOS

A dios, por su grandeza y su gloria y por que si fuese su voluntad; no habría sido posible lograr este triunfo.

Nuestro eterno agradecimiento a nuestros padres y hermanos quienes estuvieron acompañándonos en todo momento y dándonos ánimo en los momentos difíciles y que seguramente van a estar con nosotros en el largo camino que nos espera de aquí en adelante.

Nuestro agradecimiento profundo a todos los profesores, cultivadores del arte de hacer milagros en un mundo salvaje e intensamente competitivo, nuestro sincero agradecimiento y la promesa de que llevaremos muy en alto la bandera que hoy nos entregan y mantendremos firme el deseo de triunfar con honradez, dedicación, esfuerzo y voluntad.

A todos los compañeros que estuvieron a nuestro lado en este difícil pero agradable sueño por alcanzar muchas y mejores metas. Estamos seguros que su suerte será nuestra suerte porque todos aprendimos a soñar con grandeza y altura y ver más allá de las dificultades que seguramente nos traerá el duro trasegar de la vida porque soñar es dar el primer paso para conseguir la gloria. Ánimo, voluntad y mucha fe.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
RESUMEN	
ABSTRACT	
1. EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO	17
1.1 TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL	17
1.2 PROCESO DE MIGRACIÓN POBLACIÓN DESPLAZADA	18
1.3 CALIDAD DE VIDA	18
1.4 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA	18
1.5 DESEMPLEO	19
1.6 INVERSIÓN PRIVADA	19
1.7 INVERSIÓN PÚBLICA	19
1.8 DEVALUACIÓN DEL DÓLAR	20
1.9 TRATADO DE LIBRE COMERCIO	20
1.10 DÉFICIT FISCAL	21
1.11 TASAS DE INTERÉS	21
1.12 TENDENCIA IDEOLÓGICA DEL GOBIERNO	22
1.13 MOMENTO DE LA HISTORIA	22
1.14 CREENCIAS VALORES Y TRADICIONES	23
1.15 GLOBALIZACIÓN	23
1.16 NORMAS	23
1.17 PREFERENCIAS Y GUSTOS	24
1.18 LEGISLACIÓN LABORAL	24
1.19 LEGISLACIÓN CIVIL Y COMERCIAL	24
1.20 PROCESOS PRODUCTIVOS	24
1.21 MAQUINARIA Y EQUIPO	25
1.22 PROCESOS ADMINISTRATIVOS	25
1.23 VOLCÁN GALERAS	25
1.24 MOMENTO EN LA GEOGRAFÍA	25
2. EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO	28
2.1 ACTIVOS Y PATRIMONIO	28
2.2 CONTROL DEL PRESUPUESTO	28
2.3 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	28
2.4 LIQUIDEZ	28
2.5 CAPACIDAD DE INVERSIÓN	29
2.6 CONTROL DEL INVENTARIO DE PRODUCTOS	29
2.7 NECESIDADES DE EMPLEADOS	29
2.8 EL PERSONAL Y SUS FUNCIONES	29

2.9 ESTADO DE ÁNIMO DE EMPLEADOS Y DIRECTIVOS	29
2.10 TALENTO HUMANO	30
2.11 INSTALACIONES Y CONDICIONES	30
2.12 PROCESOS ADMINISTRATIVOS	30
2.13 CONTROL DE CALIDAD (COMPUTARIZADOS)	30
2.14 DESARROLLOS DE NUEVOS PRODUCTOS	30
2.15 PRECIO DE LOS PRODUCTOS	30
2.16 VOLÚMENES DE COMPRA A PROVEEDORES	31
2.17 RIESGOS LABORALES	31
2.18 DIRECCIÓN Y CONTROL	31
3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS MATRICES EXTERNA E INTERNA	33
3.1 MATRIZ EXTERNA	33
3.2 MATRIZ INTERNA	33
3.3 FACTIBILIDAD DE NUESTRA EMPRESA	34
4. EL SECTOR	35
4.1. SITUACIÓN ACTUAL AL INICIO DE LA EMPRESA	35
4.2. PARTICIPACIÓN DEL SECTOR	36
4.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR	36
4.3.1 Comportamiento del sector desde 1995 hasta el 2003	36
4.3.2 Caracterización de la demanda y estructura actual para atenderla	37
4.3.2.1 Demografía	37
4.3.2.2 Ingreso	37
4.3.2.3 Sistema de crédito	38
4.3.3 Sistema de subsidio familiar de vivienda	39
4.3.4 El problema habitacional y la estructura de la compra	41
4.3.5 La adquisición de vivienda	41
4.3.6 Factores condicionantes	42
4.4 COMPETENCIA	42
4.4.1 Rivalidad entre competidores existentes	43
4.5 IDENTIFICACIÓN DE FALLAS CON RESPECTO A LA COMPETENCIA	43
4.6 DETERMINANTES DEL BENEFICIO DEL SECTOR	45
4.6.1 Las cinco fuerzas competitivas	45
5. MI EMPRESA	47
5.1 MISIÓN	47
5.2 VISIÓN	47
5.3 OBJETIVOS	47
5.3.1 Objetivo general	47
5.3.2 Objetivos específicos	48
5.4. NUESTROS PRODUCTOS	48
5.4.1 Adoquín	48
5.4.2 Bloque de cemento	49

5.4.3 Losas prefabricadas	49
5.4.4 Postes de concreto	50
6. EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN PERIODO 1995 – 2003	51
6.1 TASAS DE INTERÉS	51
6.2 INVERSIÓN PÚBLICA	52
6.3 INVERSIÓN PRIVADA	52
6.4 DÉFICIT FISCAL	53
6.5 EL DESEMPLEO	53
6.6 DEMANDA	54
7. ESTRATEGIA	56
7.1 EVALUACIÓN DE FACTORES	56
7.2 ANÁLISIS DE PORTAFOLIO	59
7.2.1 Matriz del grupo consultivo de Boston	59
7.2.2 Matriz de la gran estrategia	60
7.3 PUBLICIDAD	67
8. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	70
8.1 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	70
8.2 DEFINICIÓN DE FUNCIONES DEL PERSONAL	70
8.2.1 Gerente	70
8.2.2 Asesores	70
8.2.3 Jefe de producción	70
8.2.4 Transporte de material	71
8.2.5 Producción de postes	71
8.2.6 Producción de losas	71
8.2.7 Producción de bloque	71
8.2.8 Producción de adoquín	71
8.2.9 Jefe comercial	71
8.2.10 Vendedores	71
8.2.11 Jefe administrativo y financiero	71
8.2.12 Auxiliar	71
8.3 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	71
8.3.1 La gerencia	71
8.3.2 Administrativo y contable	72
8.3.3 Producción	72
8.3.3.1 Proveedores	72
8.3.3.2 Distribución de los proveedores	73
8.3.3.3 Recepción y distribución interna de la empresa	73
8.3.3.4 Producto	74
8.3.3.5 Personal de producción	74
8.3.3.6 Control de la producción	75
8.3.4 Venta del producto	75
8.3.4.1 Publicidad	75
8.3.4.2 Personal de venta	75
8.3.4.3 Medio de ventas	75

8.4 CLIENTES	76
9. ECONOMÍA DE LA EMPRESA	77
9.1 ÁREA DE PRODUCCIÓN	77
9.1.1 Para cada producto	77
9.1.2 Maquinaria común para todos los productos	78
9.2 ÁREA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE	79
9.3 ÁREA COMERCIAL	79
9.4 ESTADO FINANCIERO DE LA EMPRESA	79
10. CONTROL	99
10.1 COMO EJERCE EL CONTROL LA ORGANIZACIÓN	99
10.1.1 Producción	100
10.1.2 Área administrativa y contable	100
10.1.3 Área comercial	101
10.1.4 Gerencia	101
10.1.4.1 Establecimiento de patrones	102
10.1.4.2 Comparación de los resultados con los patrones	102
11. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA	105
12. PROYECTO DE INVERSIÓN	107
12.1 INVERSIONES EN ENTIDADES FINANCIERAS	107
12.2 PROYECTO FINAL DE INVERSIÓN	107
13. ESTADOS FINANCIEROS	110
13.1 ESTADO DE RESULTADOS	110
13.2 ANÁLISIS RELACIONADO CON EL ESTADO DE RESULTADOS	110
13.3 BALANCE GENERAL	113
13.4 ANÁLISIS FINANCIERO	113
13.4.1 PORCENTAJES INTEGRALES	115
13.4.2 RAZONES FINANCIERAS	115
13.4.2.1 Relacionadas con el balance general	115
13.5 INDICADORES RELACIONADOS CON BALANCES Y PyG	119
CONCLUSIONES	120
RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS	123

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica No. 1 Matriz resultados interna – externa	58
Gráfica No. 2 Grupo consultivo de Boston	59
Gráfica No. 3 Resultado matriz de la gran estrategia	60
Gráfica No. 4 Evaluación de la matriz de posición estratégica	62
Gráfica No. 5 Cadena de valor de construmas	69
Gráfica No. 6 Estructura de la empresa	70
Gráfica No. 7 Ventas adoquín vehicular	83
Gráfica No. 8 Ventas adoquín peatonal	84
Gráfica No. 9 Ventas bloque a = 20 cm	88
Gráfica No. 10 Ventas bloque a = 15 cm	89
Gráfica No. 11 Ventas bloque a = 10 cm	90
Gráfica No. 12 Ventas postes	92
Gráfica No. 13 Ventas losas prefabricadas	94
Gráfica No. 14 Incremento venta almacén	96
Gráfica No. 15 Utilidades	98

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro No.1 Matriz de evaluación del factor externo	27
Cuadro No.2 Matriz de evaluación del factor interno	32
Cuadro No.3 Productos y sustitutos	45
Cuadro No.4 Matriz de evaluación de factores externos futuros	56
Cuadro No.5 Matriz del perfil competitivo	57
Cuadro No.6 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEEA)	61
Cuadro No.7 Matriz de estrategias IGOR ANSOFF	63
Cuadro No.8 Matriz cuantitativa de planeación	64
Cuadro No.9 Matriz DOFA	65
Cuadro No.10 Inversión en publicidad	67
Cuadro No.11 Informe de utilidades – Adoquín vehicular	81
Cuadro No.12 Informe de utilidades – Adoquín peatonal	82
Cuadro No.13 Informe de utilidades – Bloque a = 20	85
Cuadro No.14 Informe de utilidades – Bloque a = 15	86
Cuadro No.15 Informe de utilidades – Bloque a = 10	87
Cuadro No.16 Informe de utilidades – Postes	91
Cuadro No.17 Informe de utilidades – Losas	93
Cuadro No.18 Informe de utilidades – Almacén	95
Cuadro No.19 Informe financiero general	97
Cuadro No.20 Valores de compra	108
Cuadro No.21 Valores mensuales de producción	108
Cuadro No.22 Valores mensuales de ingresos	109

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A Control entrada y salida de material	123
Anexo B Control entrada y salida de personal	124

INTRODUCCIÓN

“Las empresas que disfrutan de un éxito duradero, tienen un propósito esencial y unos valores esenciales que permanecen constantes mientras que sus estrategias y sus prácticas se adaptan incesantemente a un mundo cambiante”. Estas palabras tomadas del Harvard Business Review en su tomo Gestión del cambio nos hacen pensar qué tan bien incursionan las empresas de trayectoria en un sector cuyo estado cambia día tras día y la tecnología y adelantos de otros países inunda el mercado.

Pero, cómo podrían las empresas jóvenes competir con esto. Tal vez si se inicia con la ideología esencial imaginándonos cómo será el futuro, analizando cuáles serían los valores que se esta dispuesto a defender para que se conviertan en una ventaja competitiva y el propósito primordial para que sea la razón que tenga una empresa para existir la competencia no representaría ningún problema.

Lo anterior es la base para la creación de CONSTRUMAS, una empresa dedicada a la producción, comercialización y distribución de materiales para la construcción, una empresa joven, dispuesta a entrar en el mercado con varias estrategias que logren que la misma obtenga respeto y reconocimiento tanto de clientes, como de competidores.

Para obtener este resultado, se trató siempre, de analizar todos los factores influyentes y todos los posibles sectores dentro y fuera de la empresa. Se determinó un propósito general que refleje la razón de ser de la organización lo cual representa el alma de la empresa.

El proyecto está diseñado para demostrar que ser una empresa joven, nueva en el sector y el mercado no significa tener tendencia de perdedor sino de emprendedor. Después de todo en este mundo cambiante todas las empresas deberán estar limitadas al cambio y empezar de nuevo sólo con algunas ventajas, tal vez muy pocas.

Pero la ventaja real la tienen los jóvenes emprendedores, pues, puede ser su primera incursión en el campo del comercio y la construcción, pero cuentan con las bases para empezar, teniendo conocimiento de la actualidad y manejos para el futuro; lo cual permitirá que entren más fácil en los mercados, con todas las herramientas necesarias, a un mundo donde lo nuevo e innovador, siempre será lo mejor.

RESUMEN

CONSTRUMAS, empresa productora de prefabricados y distribuidora de materiales de construcción, tiene como objetivo primordial, participar de forma importante en el sector de la construcción dentro de toda la Exprovincia de Obando y la ciudad de Pasto

Para ello se realizó un análisis detallado de los diferentes factores que pudiesen afectar el adecuado desarrollo de la organización. Se marcaron objetivos y metas claras para grabar un horizonte seguro y despejado.

Se estudió el comportamiento del sector para detectar las ventajas y desventajas, y así poder convertir la empresa en la más competitiva, incluyendo ideas sobresalientes para operar en un mercado nuevo y cada vez más desafiante, además de presentar algunas de las estrategias que se podrían implementar para este fin.

También se expone toda la organización y estructura de la empresa y cómo son en estos momentos, las relaciones con los clientes.

Con el conjunto de todo lo anterior, se revela cómo está la economía de la empresa y cual ha sido el resultado de los últimos años en el mercado, demostrando así que las estrategias planteadas fueron las indicadas a la hora de buscar resultados satisfactorios.

ABSTRACT

CONSTRUMAS, constructed industry of prefabricated and dispensed of construction material whose main objective is compete hard in the construction area.

We achieved a detailed inquiry of the different sectors which could affect the appropriate development of the organization. We dialed purposes and clear goals in the order to follow an sure and bright horizon.

We studied the sector in order to detect the advantages and disadvantages and become the best competitors with clear ideas in a new challenging market and present strategies which could suggest the difference.

We also present whole the organization and structure of the industry such as it is in this moment with their clients and their reactions.

With all the previous, we develop how the industry economy is, and which the result has been in these last years in the market. We also demonstrated that our strategies gave the results we waited, and our ideals and goals carried out satisfactorily.

1. EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

Construmas es una empresa que pretende ser creada para servir a la comunidad y ayudar a la sociedad a obtener mejores productos para la construcción de sus viviendas, para la adecuación o mejoramiento de sus calles, etc, de forma más eficaz y con mejores resultados.

CONSTRUMAS, pondrá a su servicio y a la venta; productos como: bloque de cemento para cerramiento y mampostería estructural de 10, 15 y 20 cm. de espesor, para las calles ofrece adoquín peatonal y vehicular, para el alumbrado de las calles: postes de concreto, y para la construcción de casas de forma rápida y confiable: losas prefabricadas.

La empresa desea convertirse en su mejor opción, para ello se debe estudiar el campo en el que se va a trabajar, para asegurar, de esta manera que los caminos a elegir serán los mejores sin correr riesgos tanto para clientes y usuarios como para la empresa.

Los pasos a continuación servirán para mostrar a la comunidad empresarial el avance obtenido, pues la mayoría de los directivos reconocen el valor que existe en crear y gestionar adecuadamente una empresa, pero muy pocos pueden evaluar con objetividad los puntos débiles y fuertes de la misma. Es fácil percibir una o dos áreas en las que su organización puede necesitar ayuda, pero, bajo la presión que ejerce nuestra sociedad por ser diversa y cambiante; resulta difícil incluso identificar todos los factores que se debería considerar.

Por esta razón se tratará de evaluar todos los factores internos y externos que podrían afectar tanto la creación de nuestra empresa, como óptimo desarrollo de la misma como lo mostramos a continuación:

1.1 TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL

Clasificación: gran oportunidad

Colombia debido a que es un país subdesarrollado en el cual todavía no se aplican programas para el control de la natalidad, muestra desde hace algunos años una curva ascendente en cuanto a la tasa de crecimiento poblacional, que significa un incremento en el número de habitantes en la región y el país; lo que es favorable para este tipo de empresas, puesto que entre mayor número de habitantes exista, mayor será la demanda de productos para la construcción.

1.2 PROCESO DE MIGRACIÓN POBLACIÓN DESPLAZADA

Clasificación: oportunidad

El desplazamiento interno de población causada por las diferentes formas de violencia, se viene presentando en el país desde el siglo XIX ; los movimientos armados de mediados del siglo XX, provocaron más de 2'000.000 de desplazados; la guerra de diferentes frentes armados que se viene presentando en el país durante las últimas décadas constituyen la causa principal de desplazamiento.

La Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento, CODHES, establece que entre 1.985 y 1.998, se ha producido el desplazamiento forzoso de 1'535.000 personas. Por causa de esta situación, el gobierno ha creado nuevos programas de ayuda en la que se destaca la construcción de viviendas y adecuación de lugares para el traslado de estas personas. Por consiguiente y a pesar de ser una situación crítica en el país; el sector de la construcción se ve beneficiado porque hay más movimiento de materiales para la construcción.

1.3 CALIDAD DE VIDA

Clasificación: oportunidad

La satisfacción de las necesidades de la especie humana, es lo que condiciona la llamada "Calidad de Vida" y esta es, a su vez el fundamento concreto de bienestar social.

El Bienestar se ha identificado con "desarrollo económico", "con la riqueza familiar o individual que se puede medir con indicadores, porcentajes y estadísticas. En términos físicos se mide como: vivienda, servicios públicos, área construida, etc. El gobierno desea mejorar la calidad de vida del país buscando la equidad social por medio de viviendas, carreteras, escuelas, lugares de recreación, etc. Es así como la empresa debe aprovechar esta oportunidad para ofrecer nuevos y mejores productos acordes con las necesidades básicas de nuestra región.

De acuerdo con informes actuales se pronostica que por más de que Colombia crezca al 5 por ciento anual durante los próximos diez años, la pobreza no se va a erradicar, aunque sí se va a reducir, por lo menos a 40 por ciento.

1.4 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA.

Clasificación: amenaza

La población económicamente activa (PEA) está constituida por las personas en edad de trabajar que en la semana de referencia ejercen o buscan ejercer una ocupación remunerada en la producción de bienes y servicios y los ayudantes familiares que trabajaron sin remuneración en una empresa familiar por lo menos 1 hora semanal. Esta población se divide en: ocupados, plenamente ocupados, subempleados y desocupados.

En datos obtenidos en el DANE, se determinó un promedio de la población del año 2002, estimada en: 42'417.916 habitantes, de los cuales el 75.51% está en edad de trabajar pero solo 46.45% pertenecía a la población económicamente activa. Para el 2003 la población se estima en el primer semestre en 42'798.000 habitantes, de los cuales el 76.45% tiene edad suficiente para trabajar y el 47.14% estuvo dentro de la población económicamente activa. Se puede tomar estos índices como base para asegurar un mejoramiento en la calidad de vida bajo y apreciar un índice menor de clientes potenciales.

1.5 DESEMPLEO

Clasificación: amenaza

El Departamento Nacional de Planeación en conjunto con el DANE muestran una recuperación económica en la cual se enfatiza la reducción del desempleo de 15.3% a 13% entre mayo de 2002 y mayo del 2003. Aunque hay una reducción apreciable de desempleados es necesario crear más empleos, para lograr una estabilidad económica de la población. En mayo de 2002, habían 2'946.000 desocupados y aún quedan 2'642.000 desocupados (mayo 2003). El desempleo juega un papel importante en la calidad de vida de los colombianos, y afecta a todos los sectores comerciales del país, incluyendo el sector de la construcción, debido a que se si la gente no tiene empleo, no tendrá dinero para invertir en la construcción y nuestra empresa no podrá competir frente a la amenaza que representa este sector.

1.6 INVERSIÓN PRIVADA

Clasificación: gran oportunidad

Analizando indicadores durante la última década, se puede decir que el sector se ha venido restableciendo porque a pesar de tener una baja considerable en el 99 de casi -39%, se está restableciendo llegando en el 2003 a un 22%. A pesar de la recuperación tan alta alcanzando porcentajes hasta del 45.5% en los últimos 3 años, no se ha logrado llegar a una inversión tan alta como en la década de los 80.

Esta situación es beneficiosa para el sector, debido a que la tendencia de la inversión pública es al alza y se espera mayor movimiento.

1.7 INVERSIÓN PÚBLICA

Clasificación: oportunidad

Lo que respecta con la inversión pública; a pesar de tener un buen comportamiento en el 95 (15.2%) y aun más en 1998 (32.5%), fue tan grande el déficit fiscal que se produjo, que el gobierno no obtuvo el resultado esperado y por

el contrario fue negativo lo que hizo que el gobierno invirtiera menos, con porcentajes en el 2001 de hasta el -22%. Aunque se observa que en los últimos años se ha restablecido.

1.8 DEVALUACIÓN DEL DÓLAR

Clasificación: gran Amenaza

Hasta mediados del 2002, el comportamiento del dólar fue atípico y totalmente dependiente del flujo de capitales hacia el país, producto del endeudamiento externo del gobierno central. A pesar de que todos los fundamentales de la economía apuntaban a una mayor devaluación, el acceso fácil del gobierno a estos recursos llevó a un efecto contrario, en particular de mayo de 2001 a mediados de 2002. El tipo de cambio se revaluó constantemente entre estas dos fechas.

Pese a la intervención del emisor en el mercado local, el dólar siguió bajando porque hay muchas presiones. En el mercado interbancario, el precio de la divisa estadounidense alcanzó a caer hasta los 2.468 pesos.

Este año el dólar oficial se cotizó alrededor de los 2500 pesos, consiguiéndose en casas de cambio alrededor de 2100 pesos. Hoy se cotiza en 2421 pesos, esto no es bueno para el comercio fronterizo pues gran parte del departamento de Nariño tienen como consumidores potenciales a los vecinos de la República del Ecuador. Al devaluarse el dólar pueden comprar menos productos y es más barato invertir en su país.

1.9 TRATADO DE LIBRE COMERCIO

Clasificación: amenaza

Colombia está expuesta a sufrir un trancón en su comercio exterior pues su infraestructura de transporte se encuentra rezagada para atender las necesidades que se derivarán de la firma de un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y el cual debe incrementar el flujo de exportaciones e importaciones.

En términos reales no se han generado nuevos puestos de trabajo. Esto podría agravarse con la implementación del Tratado de Libre Comercio (TLC) con USA, si no se hace los ajustes necesarios para poder competir.

Colombia solo tiene una quinta parte de la infraestructura necesaria para competir con Estados Unidos y sus grandes industrias que pudieran venir. Estas tienen gran poder económico y muchas de las empresas colombianas existentes podrían producir llegar a la quiebra. Las PYMES y empresas que no cuentan con maquinaria, equipo y personal capacitado podrían llegar a la desaparición. Si una empresa cabe en este grupo, además de ser nuevos en el mercado y empezar

con un bajo perfil de competencia frente a estas grandes empresas del país del norte, podrían desaparecer en cortos tiempos; por eso el TLC representa una amenaza para asentarse en el mercado y el sector de la construcción.

1.10 DÉFICIT FISCAL

Clasificación: oportunidad

Las exportaciones e importaciones que se realizan constantemente, están ligadas a problemáticas de los países con los que se interrelaciona en estas actividades, de ellos el más importante Estados Unidos.

Las dificultades en el sector externo ayudan para obtener un déficit fiscal creciente, y un descenso en la construcción, turismo y comercio. El déficit en esta última década ha permanecido cíclico que aunque negativo con respecto al eje neutro, siempre han permanecido entre un -2% y un -5.5 %.

En los últimos 4 años se puede observar que este déficit ha mejorado a pesar de seguir siendo negativo y se podría decir que tiende a la baja, situación que podría mejorar el desarrollo del país, incrementando la inversión pública y creando mejores expectativas para la inversión privada. Si esto continúa así, el gobierno podría pensar en invertir un poco más en nuestro sector, lo cual quiere decir que habrá más oportunidades de trabajo, pues la demanda de productos de construcción se incrementaría, con más posibilidades de surgir de forma acelerada.

1.11 TASAS DE INTERÉS

Clasificación: oportunidad

La gente no quiere tener la incertidumbre de una tasa variable y eso es lo que garantiza la reglamentación del seguro contra inflación para la UVR porque predice el comportamiento del crédito, ya que no está sujeto a los vaivenes de la inflación.

En el análisis numérico en el periodo de 1985 al 2004 se puede observar que las tasas de interés han bajado. Esto se debe a los programas de gobierno, los cuales tratan de implementar acciones para reestablecer el sector de la construcción tanto pública como privada.

Por eso se ha creado primero el ¹UPAC (Unidad de poder adquisitivo constante), luego se intentó con el UVR (Unidad de valor real, cuyo cálculo se basó exclusivamente en la inflación), convirtió las Corporaciones de Ahorro y Vivienda en Bancos, prohibió las sanciones por prepagos y los sistemas de amortización con capitalización de intereses, en la actualidad el gobierno implementó el seguro contra la inflación para nuevos créditos, entre otros.

Este tipo de estrategias junto con las bajas tasas de interés, han desarrollado un plan de reactivación de la construcción, sector que ha aportado en gran porcentaje a la economía del país. Pasando estos datos a números en 1995 las tasas de interés estaban en un 42.77% y en este momento se encuentran en un 15% en un periodo de 9 años únicamente.

1.12 TENDENCIA IDEOLÓGICA DEL GOBIERNO

Clasificación: amenaza

Los buenos vientos que rondan al sector de la construcción y la finca raíz desde el año pasado y que fue creciente durante el 2004 al parecer se prolongará durante el 2005. Mientras las licencias de construcción aumentaron un 25,95% durante 2003, las transacciones inmobiliarias alcanzaron la suma de \$15,3 billones.

De los 13 millones de metros cuadrados solicitados en licencias durante 2003, 10,3 millones fueron para construcción de vivienda y 2,9 millones para otras clases de edificaciones como bodegas, oficinas, centros comerciales, establecimientos educativos, entre otros.

La mayor demanda por vivienda aún se sigue presentado entre los estratos 4, 5 y 6 que continúan comprando inmuebles – aunque en una menor proporción que hace algunos meses -, mientras que el sector de la vivienda de interés social está rezagado, pero creciente en buena medida por la falta de subsidios por parte del gobierno nacional y por las dificultades que enfrentan los usuarios de los estratos 1, 2 y 3 para acceder a un crédito hipotecario. La Vivienda y centros comerciales conservan su crecimiento pero las obras públicas continúan siendo el talón de Aquiles.

Por la situación actual del país frente a los diferentes grupos al margen de la ley (terrorismo de las ²FARC, el ELN y las AUC, el narcotráfico, el tráfico de armas, municiones y explosivos, la delincuencia común y el secuestro, entre varias amenazas), el gobierno ha adoptado una política de inversión para combatir estos grupos lo que se denomina La Seguridad Democrática, su objetivo principal es garantizar la protección de los derechos de todos los ciudadanos, independientemente de su sexo, raza, origen, lengua, religión o ideología política. También busca la protección de los valores, la pluralidad y las instituciones legítimamente constituidas, en el marco de la solidaridad y la cooperación de toda la ciudadanía en defensa de los valores democráticos. Destinando gran parte del presupuesto únicamente a la guerra para lograr el completo control del territorio por parte del Estado para asegurar el pleno imperio de la ley, la gobernabilidad y el consecuente fortalecimiento del Estado de Derecho pero dejando de invertir importantes cantidades en educación salud, salud, etc.

1.13 MOMENTO DE LA HISTORIA

Clasificación: oportunidad

En la actualidad nuestra sociedad es dinámica y cambiante, esto quiere decir que en la última década, se han vivido más cambios que en otros tiempos.

En el sector de la construcción se observan avances monumentales en cuanto a maquinaria, equipos, sistemas constructivos, capacitación de personal, sistemas administrativos, software, etc. Se refiere.

Esto representa una mejor forma y fácil introducción en el mercado, debido a que se puede manejar más herramientas para nuestro desarrollo profesional y empresarial; ofreciendo mayor calidad minimizando precios.

1.14 CREENCIAS VALORES Y TRADICIONES

Clasificación: amenaza

Analizando los avances tecnológicos que se presentan en la actualidad se puede observar que estos solo se adoptan en sociedades con economías sólidas. Pero esto no quiere decir que la sociedad nariñense acepte todos estos cambios, la cultura adoptada en esta región es muy tradicionalista y cuesta trabajo convencerla de muchos cambios lo que representa un gran problema para implementar ideas innovadoras con respecto a estos avances. Esto representa una amenaza para empresas de este tipo, debido a que uno de nuestros objetivos es implementar en la sociedad nuevas formas de construcción con productos innovadores que casi no son conocidos en dicha sociedad.

1.15 GLOBALIZACIÓN

Clasificación: gran oportunidad

El mundo por ser dinámico se debe proveer de cambios positivos para la sociedad que surjan diariamente los llamados a hacer este tipo de cambios son los futuros empresarios y profesionales preparados con todas las herramientas necesarias para asumir este cambio

Para esto, es necesario tener acceso a información de todos los factores que influyen en la empresa para aprovechar oportunidades y estar listos para afrontar todas las adversidades. Todo esto es favorable ya que los conocimientos adquiridos se dirigen a formar una empresa generadora de empleo cada vez más globalizado.

1.16 NORMAS

Clasificación: amenaza

El desarrollo de la ingeniería civil contempla una serie de normas que están contenidas en la constitución nacional, y las legislaciones: laboral, civil y comercial, administrativa fiscal y especial. Al comparar estas normas con las décadas pasadas, las actuales pueden tornarse muy extensas y complicadas convirtiéndose para nuevos empresarios en trabas para el desarrollo de su empresa.

1.17 PREFERENCIAS Y GUSTOS

Clasificación: amenaza

Tomando nuevamente la cultura nariñense se puede decir que esta tiene una gran variedad étnica y geográfica, pero las preferencias y gustos en cuanto a la construcción son muy parecidas. La cultura sostenida en esta región es tan fuerte que es muy difícil cambiar el pensamiento de las personas a nuevas técnicas constructivas pero para nuevos empresarios será fácil ser creativos (reinventar lo que está hecho), para llegar a ser innovadores. Es necesario también conocer la realidad según la concepción individual del mundo, lo que quiere decir es qué es real para cada persona.

1.18 LEGISLACIÓN LABORAL

Clasificación: amenaza

El derecho laboral contempla un sin número de normas que están dirigidos al cuidado, salarios, pensiones, etc. de todo trabajador colombiano, hoy en día se vive una normatividad de protección hacia el empleado.

En este aspecto los formadores de nuevas empresas presentan una desventaja debido a la falta de experiencia para manejar algunos aspectos legales, relacionados con los trabajadores como por ejemplo derecho laboral contratos, salarios, prestaciones entre otros.

1.19 LEGISLACIÓN CIVIL Y COMERCIAL

Clasificación: gran Amenaza

Es vital para quienes se encuentran al frente de las organizaciones que consideren el alcance de las obligaciones que adquieren en las relaciones que se establecen entre quienes ejercen estas actividades, así como con los particulares y con el Estado, y el alcance de la intervención estatal en las relaciones mercantiles. Por consiguiente, será necesario estar siempre actualizado en estos aspectos así como el cumplimiento de las regulaciones del país en esta materia. Son fácilmente detectables temas que están directamente relacionados como el IVA, la retención en la fuente, el RUT, régimen común y simplificado, etc.

Todos estos aspectos deben estar contemplados en la formación y desarrollo de las empresas de la ingeniería civil, por consiguiente pueden concebirse como un obstáculo para la formación de nuevas empresas.

1.20 PROCESOS PRODUCTIVOS

Clasificación: gran oportunidad

Una vez conocidos los procesos usados para realizar productos similares a los planteados en nuestra empresa, es importante aplicar todos los conocimientos de organización y control, aprovechándolos al máximo, de esta forma equilibrar las desventajas que se puedan presentar ante otros competidores.

1.21 MAQUINARIA Y EQUIPO

Clasificación: amenaza

Para empresas nuevas este aspecto es un poco complicado pues el presupuesto con el que empieza es limitado y se deberá organizar con respecto a las prioridades. A pesar de plantear nuevas ideas que pueden mejorar la calidad del producto; no podrá competir directamente con empresas similares ya conformadas, puesto que su empresa ya está consolidada.

1.22 PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Clasificación: gran oportunidad

La preparación que se obtenga al terminar este curso será indispensable y totalmente aplicable en la conformación y desarrollo de nuestra empresa. Para administrar, no existe una fórmula detallada que diga como tener éxito, pero al conocer las diferentes técnicas de administrar, se buscará la mejor aplicación de cada una a los diferentes sectores de la empresa y se obtendrá confiables y mejores resultados.

1.23 VOLCÁN GALERAS

Clasificación: amenaza

La ubicación de la región nariñense siempre ha creado expectativas y alguna actitud temerosa por la actividad de sus volcanes y sus actividades sísmicas.

Desde el año 2002 el volcán Galeras presentó varias actividades. Las fuentes sismogénicas estuvieron localizadas al N y NE, en inmediaciones del edificio volcánico; algunos de los sismos de estas secuencias, fueron sentidas en la ciudad de San Juan de Pasto y en otras poblaciones de la zona de influencia del volcán. Adicionalmente a esta actividad se han registrado pequeñas emisiones de cenizas y gases con episodios explosivos menores.

Por esta razón, la inversión de la sociedad ha disminuido lo que no es nada conveniente para el sector, porque incluso algunas empresas que estaban invirtiendo en esta región han dejado de hacerlo de manera abrupta.

1.24 MOMENTO EN LA GEOGRAFÍA

Clasificación: oportunidad

Nariño por ser frontera con el Ecuador goza de un mercado intercambiario de productos que no solo benefician a la población del sur de Colombia y el norte del Ecuador, sino también a la economía de las dos naciones y en algunos casos de Sur América.

Nariño, además es rico en yacimientos de agua, bosques, agricultura y suelos propios para explotar productos necesarios en el desarrollo de la Ingeniería Civil.

Nariño no es zona industrial, ni está entre las más desarrolladas de Colombia, pero esto no es una desventaja, al contrario, quiere decir que hay mucho por explorar, explotar y crear.

Estos Factores se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO

FACTOR EXTERNO CLAVE		Clasificación	Ponderación	Resul. Pond.
1	Tasa de crecimiento poblacional	4	0.05	0.2
2	Proceso de migración de población desplazada	3	0.05	0.15
3	Calidad de vida	3	0.02	0.06
4	Población económicamente activa	2	0.05	0.1
5	Desempleo	2	0.04	0.08
6	Inversión Privada	4	0.04	0.16
7	Inversión Pública	3	0.04	0.12
8	Tasa de devaluación del dólar	1	0.06	0.06
9	Tratado de Libre Comercio (TLC)	2	0.04	0.08
10	Déficit fiscal	3	0.02	0.06
11	Tasas de interés	3	0.04	0.12
12	Tendencia ideológica del gobierno	2	0.04	0.08
13	Momento de la historia (factores de comportamiento dinámico)	3	0.02	0.06
14	Creencias, valores y tradiciones	2	0.03	0.06
15	Globalización	4	0.06	0.24
16	Normas	2	0.03	0.06
17	Preferencias y gustos	2	0.05	0.1
18	Legislación laboral	2	0.04	0.08
19	Legislación comercial	1	0.05	0.05
20	Procesos productivos	4	0.05	0.2
21	Maquinaria y equipo	2	0.06	0.12
22	Procesos administrativos	4	0.05	0.2
23	Volcán Galeras	1	0.03	0.03
24	Momento en la geografía (Frontera con el Ecuador)	3	0.04	0.12
TOTAL			1.00	2.59

2. EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

2.1 ACTIVOS Y PATRIMONIO

Clasificación: oportunidad

En la empresa, los activos y el patrimonio, son clasificados como una oportunidad de gran importancia puesto que en su inicio, cuenta con todo el apoyo económico de sus socios con aporte de grandes sumas de dinero, maquinaria, equipo y excelentes contactos para obtener el buen desempeño de la empresa, además, y como parte muy importante, CONSTRUMAS, cuenta con el apoyo de entidades bancarias quienes están dispuestas a realizar préstamos de dinero a la empresa para servir como respaldo en los diferentes proyectos que se presenten a corto, mediano y largo plazo.

2.2 CONTROL DEL PRESUPUESTO

Clasificación: oportunidad

Dentro de la empresa y en todos sus alrededores se ejerce como meta la de controlar cada parte de la misma, es por eso que el presupuesto usado para todas las actividades, deberá estar controlado de cerca para evitar gastos infructuosos e innecesarios. Al tener muy clara esta parte, la misma se convierte en una oportunidad para el buen resultado.

2.3 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Clasificación: amenaza

La parte de publicidad y promoción representa una amenaza para la organización puesto que a pesar de la necesidad de ella de ser reconocida en el mercado, la experiencia no es la adecuada para desarrollar un buen sistema publicitario que de los resultados buscados; además la inversión usada para este fin no es muy alta y no se puede usar en todos los medios.

2.4 LIQUIDEZ

Clasificación: gran amenaza

En este momento todos los recursos económicos de la empresa están destinados a la obtención de los materiales técnicos y humanos para dar inicio a las diferentes actividades. Por esta razón la baja liquidez de la empresa representa una gran amenaza en su desarrollo diario, lo que podría representar más adelante un grave problema en cuanto a compra de materia prima, pago de necesidades básicas y hasta pago de salarios.

2.5 CAPACIDAD DE INVERSIÓN

Clasificación: amenaza

La capacidad de Inversión en este momento representa una amenaza para la empresa, puesto que esta parte está limitada, a lo que se refiere únicamente, a la consecución de los materiales necesarios para el funcionamiento adecuado de los objetivos y metas inicialmente propuestos.

2.6 CONTROL DEL INVENTARIO DE PRODUCTOS

Clasificación: gran oportunidad

De la misma manera que el control del presupuesto, el control del inventario de productos fue tenido en cuenta desde el principio y representa una gran oportunidad pues el conteo de los productos es muy fácil de realizar y cuenta con varias personas que en escala se encargan de esta actividad haciendo que el inventario sea realizado y controlado varias veces.

2.7 NECESIDADES DE EMPLEADOS

Clasificación: oportunidad

La empresa ha sido conformada con una cultura donde todos sus miembros pertenecen a la familia CONSTRUMAS por lo que las necesidades que se presenten son de gran importancia y decisivos para el bienestar de toda la sociedad; la empresa, y todos sus componentes humanos.

2.8 EL PERSONAL Y SUS FUNCIONES

Clasificación: oportunidad

En el momento en que una persona es contratada por la organización; sus directivos se encargan personalmente de ofrecer a esta persona un mini-curso de inducción acerca de sus responsabilidades dentro de la empresa para asegurarse que sus funciones sean claras y no se cometan errores más adelante. Es por eso que esta parte representa para la empresa una oportunidad.

2.9 ESTADO DE ÁNIMO DE EMPLEADOS Y DIRECTIVOS

Clasificación: amenaza

Debido a que la empresa está comenzando sus actividades y al reconocimiento de la sociedad, hacia las otras empresas que se encargan de realizar actividades similares; se puede presentar algo de desconfianza tanto en directivos y empleados, hecho que representaría un estado de bajo ánimo dentro del ambiente interno. Por esta razón es una amenaza.

2.10 TALENTO HUMANO

Clasificación: oportunidad

La escogencia de talento humano representa para la organización una oportunidad, pues el personal es lo más importante para la misma. Sin un buen personal responsable, dedicado y comprometido con los objetivos de la organización; no se puede salir adelante. Es así que esta actividad se realiza de forma muy seria y meticulosa.

2.11 INSTALACIONES Y CONDICIONES

Clasificación: amenaza

Las Instalaciones y condiciones de trabajo representa una amenaza puesto que a pesar de ser adecuadas y no representar ningún peligro para todos los empleados, en comparación a las de la competencia, se encuentran muchas fallas y falta de espacio.

2.12 PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Clasificación: gran oportunidad

Los procesos administrativos dentro de la organización son una gran oportunidad gracias a las experiencias y los conocimientos adquiridos en esta especialización, la empresa tendrá ideas nuevas y más acertadas.

2.13 CONTROL DE CALIDAD (COMPUTARIZADOS)

Clasificación: amenaza

A pesar de que los controles de calidad son muy adecuados puesto que se realizan en todos los niveles de trabajo y de forma permanente; el control de calidad representa para la empresa una amenaza debido a que los mismos no son realizados con todos los avances de la informática.

2.14 DESARROLLOS DE NUEVOS PRODUCTOS

Clasificación: amenaza

Esta parte representa una amenaza para la empresa; pues, es esta una de las maneras como la competencia puede reaccionar y detener el adecuado desarrollo de la empresa, implementando el lanzamiento en el mercado de nuevos productos. Las empresas nuevas no pueden hacer lo mismo, porque los recursos económicos que se cuenta son muy limitados.

2.15 PRECIO DE LOS PRODUCTOS

Clasificación: amenaza

En cuanto al precio de los productos, CONSTRUMAS no puede competir con la competencia, en primer lugar por su ³good will y sus años en el mercado y en

segundo lugar por la cantidad de ventas; hecho que en una empresa nueva, no se espera en forma tan alta.

2.16 VOLÚMENES DE COMPRA A PROVEEDORES

Clasificación: amenaza

De igual manera que el factor anterior, los volúmenes de compra a proveedores, podrían representar una amenaza, pues estos no serán elevados en un principio y los proveedores podrían poner trabas en cuanto a la entrega del material por preferencias a la competencia.

2.17 RIESGOS LABORALES

Clasificación: gran oportunidad

Como la empresa está empezando y gracias a los conocimientos adquiridos en la especialización administración de empresas constructoras, se han tenido en cuenta todos los aspectos relacionados con los riesgos laborales y las fallas que se pueden presentar son mínimas.

2.18 DIRECCIÓN Y CONTROL

Clasificación: gran oportunidad

Con respecto a este factor, la empresa empezará con grandes ideas y excelentes cualidades de dirección y control, debido a las enseñanzas de cada tema estudiado en el curso.

Estos Factores se resumen en el cuadro 2:

Cuadro 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO

FACTOR INTERNO				
Entorno	Factor externo	Clasificación	Ponderación	Producto
Económico y financiero	Activos y patrimonio	3	0.07	0.21
	Control de presupuesto	3	0.07	0.21
	Publicidad y promoción	2	0.04	0.08
	Liquidez	1	0.09	0.09
	Capacidad de inversión	2	0.06	0.12
	Control de inventario de productos	4	0.06	0.24
Social y cultural	Control y anticipación de necesidades de empleados	3	0.03	0.09
	Conoce el personal sus funciones y responsabilidades claramente	3	0.04	0.12
	Estado de ánimo de empleados y directivos, están motivados	2	0.06	0.12
	Talento humano	3	0.05	0.15
	Instalaciones adecuadas y condiciones de trabajo	2	0.04	0.08
Tecnología y de mercado	Procesos administrativos	4	0.05	0.2
	Control de calidad (computalizados)	2	0.05	0.1
	Desarrollo de nuevos productos	2	0.06	0.12
	Precio de producto	2	0.06	0.12
	volumenes de compra al proveedor	2	0.06	0.12
Político y jurídico	Riesgos laborales	4	0.05	0.2
	Dirección y control	4	0.06	0.24
		TOTAL	1.00	2.61

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS MATRICES EXTERNA E INTERNA.

3.1 MATRIZ EXTERNA

Resultado = 2.59

Para que una empresa sea aceptable, el análisis de los factores externos debe ser mayor de 2.5, de lo contrario debe ser replanteada.

El análisis de estos factores puede ser un poderoso principio organizador, el cual podría ayudar hasta en las tareas y actividades más pequeñas dentro de la organización.

Un hecho muy importante destacado en este análisis es el de comparar las actividades del sector, pues no es posible que surjan empresas de crecimiento rápido en sectores estancados. Esto es únicamente posible con el seguimiento de todos los factores externos podrían influir mediante el sector, hacia la empresa, cuales representan amenazas y cuales oportunidades y luego de ubicador cada uno de ellos, aprovechar al máximo la información para volverla a favor.

El resultado del análisis de los factores externos para la empresa es de 2.5, lo que nos muestra que la empresa si puede tener resultados favorables dentro del mercado y como competidor potencial en un sector donde entrar es algo difícil. Es decir, que el camino que elegido en principio, es correcto y se puede seguir adelante.

3.2 MATRIZ INTERNA

Resultado = 2.61

De la misma manera que en el análisis del factor externo, el resultado del análisis del factor interno debe ser también superior a 2.5, para que la empresa de buenos frutos más adelante.

La capacidad de recoger, organizar y manipular información dentro de la empresa, ha dotado al mundo empresarial de nuevos medios de gestión. Pero el tratamiento de la información de forma interna ha hecho algo más que simplemente capacitar a los directivos para que realicen mejor las mismas tareas. Ha cambiado los conceptos de en qué consiste realmente una empresa y qué significa verdaderamente dirigirla, siendo así este análisis una de las herramientas más poderosas para empezar una empresa con el pie derecho y uno de los puntos que demuestra si se esta en lo correcto o se debe plantear mejor el camino de la compañía.

En nuestro caso el resultado, al igual que el de la matriz externa y también demuestra que las situaciones y condiciones internas de la empresa están óptimas para lograr buenos resultados laborales y un ambiente de trabajo adecuado para lograr los objetivos y metas de la organización.

3.3 FACTIBILIDAD DE NUESTRA EMPRESA.

Haciendo un análisis en tiempo presente de la empresa, que se encarga de producir, comercializar y distribuir prefabricados y materiales para la construcción, se puede afirmar que:

- La empresa es rentable.
- No existe mayores dificultades para entrar en el sector.
- Hay demanda favorable de los productos.
- Hay baja existencia de distribuidores.
- Se cuenta con herramientas técnicas y administrativas, ventajosas para la empresa, frente al sector.

Para el futuro, y conscientes de los cambios radicales que ocurren en el medio ambiente competitivo, hay que planear algunos cambios, y por no conocer las condiciones futuras no se puede afirmar de qué magnitud serán estos. Es importante pensar en opciones como:

- Comercialización de nuevos productos y técnicas constructivas.
- Adoptar varias estrategias de mercadeo y publicidad.
- Manejar nuevas tecnologías.
- Actualizarse continuamente e innovar productos.

Sin tomar en cuenta aspectos como los anteriores, lo más probable es que la empresa no tenga resultados positivos en el futuro. Tomando todos los factores posibles, la empresa es factible.

4. EL SECTOR

4.1 SITUACIÓN AL INICIO DE LA EMPRESA

Luego de un largo período de recesión que inició en 1995 y que repercutió de manera negativa en toda la economía nacional, especialmente en el campo del empleo y en el desarrollo de aquellos sectores estrechamente ligados con la actividad edificadora, el sector constructor comenzó a evidenciar síntomas de recuperación.

Según los índices económicos de país, es claro que a partir del año pasado se viene registrando una recuperación del sector, la cual ha sido asociada al crecimiento de las licencias de construcción y de los créditos desembolsados a los constructores.

Así mismo, este comportamiento se evidencia en la tendencia creciente del Producto Interno Bruto, PIB, de la construcción y de la población ocupada en el sector, a partir del primer trimestre de 2001.

Otro síntoma positivo es el de la estabilización de la producción de cemento, luego de haber registrado varios años de tendencia descendente.

A esto se suma el crecimiento rápido de los precios de los insumos de la construcción a mayor ritmo que los de la canasta básica familiar, lo que demuestra una mayor demanda por este tipo de productos generada, en gran parte, por el incremento en las licencias y los desembolsos al constructor. No obstante, pese a estos aspectos, el directivo considera que la demanda de vivienda aún es precaria, según lo reflejan los precios para algunos rangos en la mayor parte del país, así como la caída de los cánones de arrendamientos.

El ciclo recesivo de la construcción estuvo marcado, a juicio de varios inversionistas, por la inseguridad jurídica y los fallos de la Corte Constitucional que dejaron sin piso firme al sector financiero, resintiendo los movimientos crediticios y determinando ausencia de capital en proyectos inmobiliarios, como consecuencia de esa incertidumbre, la construcción se vio abocada a un decrecimiento que se hizo evidente hasta finales del 2000, mientras que en el primer trimestre del 2001, la tendencia comenzó a cambiar y hoy este desempeño se mantiene.

4.2 PARTICIPACIÓN DEL SECTOR

La participación promedio del sector de la construcción en el PIB se ubica en el orden de 5,62% para el período 1994-2001. No obstante, desde 1995 el crecimiento más significativo ocurrió el año pasado cuando se ubicó en 3,17%, desempeño que contribuyó a contrarrestar las pérdidas en otros sectores como el de servicios de intermediación financiera, explotación de minas y canteras e industria manufacturera.

Hoy existen indicadores favorables como el de las licencias, sin embargo, éstas no lo dicen todo. La participación de las ese factor para construcción de vivienda en total es alta, con un promedio de 75%. No obstante, aunque éstas se constituyen en el principal trámite que debe efectuarse para realizar una construcción, no necesariamente representan el área total finalmente construida, al tiempo que pueden ser solicitadas y no utilizadas.

Desde 1985 el comportamiento de las áreas licenciadas ha sido muy variable y prueba de ello es que se presentan picos muy marcados entre 1993 y 1998 y un descenso en los años siguientes. Sin embargo, en noviembre del 2003 se registraron niveles altos en el otorgamiento de las mismas. Las cifras muestran que durante los primeros meses del presente año se observa una disminución de enero a febrero de 22,8% para el total y de 26% para vivienda. Pero al comparar febrero del anterior período con el mismo mes de 2001 se evidencia una recuperación de 23% en las áreas licenciadas para vivienda.

4.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR

4.3.1 Comportamiento del sector desde 1995 hasta el 2003. En datos obtenidos en el DANE, Cámara de Comercio e informes de CAMACOL (Camara colombiana de la construcción), se observó que luego de varios años de crisis en la construcción de vivienda y que desde 1995 inició la parte descendente de un ciclo; la leve recuperación que se ha presentado en los últimos meses se podrá mantener siempre y cuando se entiendan las nuevas condiciones del mercado y se atiendan sus requerimientos.

La caída del ingreso de las familias, el entorno económico colombiano y la demanda concentrada en la población con menores niveles de ingreso, han conducido a que la recuperación se fundamente en la construcción de vivienda de interés social (VIS).

Sin embargo, esta focalización en VIS plantea retos para el sector de la construcción, el sector financiero y el estado.

La importancia de atender las necesidades habitacionales de la población de menores recursos está enmarcada en lo social y lo económico. Ningún país puede tener un crecimiento sostenido que se traduzca en mejor calidad de vida de su

población sin atender las necesidades básicas, entre las que se cuenta la vivienda como eje fundamental del entorno físico de las familias, que a su vez constituyen el núcleo del desarrollo humano y social. Esta consideración, asociada al altísimo impacto que la construcción de edificaciones, siendo altamente susceptible a las políticas económicas, tiene en la producción económica y el empleo, son la razón fundamental por la cual la generación de condiciones favorables para la construcción de vivienda en el país sean una responsabilidad de primer nivel en las actuaciones del Estado.

4.3.2 Caracterización de la demanda y estructura actual para atenderla

4.3.2.1 Demografía: el primer aspecto fundamental en la demanda lo constituyen las necesidades de una población que crece continuamente, con ingresos familiares bajos y un déficit de unidades habitacionales que conducen al hacinamiento y los asentamientos humanos subnormales.

- Población: La población colombiana es mayoritariamente urbana (60.36%) – entendiéndose por población urbana aquella que reside en los cascos urbanos con más de 10.000 habitantes. Adicionalmente, aunque la tasa de crecimiento de la población total ha venido mostrando una tendencia a disminuir en los últimos años, la de la población urbana tiene una tendencia a acelerarse.
- Hogares: El número de hogares y su crecimiento son la verdadera medición de las necesidades. En primer término debe notarse que la composición de los hogares está cambiando rápidamente. Mientras el número de hogares de hasta dos personas están creciendo rápidamente y los de tres y cuatro personas lo hace ligeramente, los de cinco a siete personas apenas crecen y los de ocho y más, además de ser un número pequeño, decrecen.
- Déficit habitacional y demanda nueva: Aunque es difícil estimar con precisión el déficit actual debido a las fuertes corrientes migratorias internas y externas, se puede tomar la base del censo de 1993 y sobre ella y de acuerdo con diversos estudios, estimar en una cifra superior a 1'400.000 el déficit actual de vivienda en el país.

4.3.2.2 Ingreso: el ingreso constituye uno de los factores que impone mayores restricciones sobre los posibles esquemas de acceso a la vivienda. La baja capacidad de compra y ahorro de un gran porcentaje de colombianos se ve agravada por la informalidad de los ingresos que les impiden el acceso al sistema de crédito formal.

- **Distribución:** La distribución del ingreso en Colombia presenta una alta proporción de la población (75%) por debajo de los cuatro SMLV. El 50% del total de los hogares tiene ingresos entre 1 y 3 SMLV. Es interesante notar que solo el 10% de los hogares tienen ingresos de menos de 1 SMLV, de tal manera que cualquier solución al problema habitacional debe tener en cuenta la debilidad de los ingresos de las familias colombianas. De otra parte, la calidad de la distribución es muy mala y con tendencia al deterioro en los últimos años.
- **Uso y capacidad de pago:** De los ingresos de las familias se destina una suma significativa al pago de arrendamientos (implícitos y explícitos). A estos recursos se puede adicionar el monto destinado al ahorro, con el propósito de establecer la capacidad de pago de la población de menores ingresos.
- **Finanzas de la compra:** La capacidad de compra de las familias, que de acuerdo a la ley no puede sobrepasar el 30% del ingreso, sumada a la capacidad de ahorro establecida atrás, forman el marco de las finanzas de las familias.

4.3.2.3 Sistema de crédito: el sistema de crédito hipotecario colombiano sufrió un colapso con la caída del sistema de ahorro y vivienda – UPAC – del cual aún no logra recuperarse. Las severas restricciones a las tasas de interés que en la práctica, y en medio del entorno macroeconómico del país, han hecho del crédito hipotecario un negocio de baja rentabilidad y alto riesgo.

El sistema de crédito creado con la Ley 546/99 tiene varias características que deben ser tenidas en cuenta como determinantes en sus posibilidades de éxito:

- Los intereses tienen una parte fija y una parte variable asociada a la inflación a través de la UVR (unidad de valor real).
- Un sistema de fondeo basado en recursos de largo plazo, captado en el mercado de capitales a través de bonos y títulos hipotecarios, que pudiendo ser cuponables (es decir con vencimientos parciales en el plazo) deben tener plazos de maduración iguales al de los créditos subyacentes.
- Las tasas de interés y su influencia en el sistema

4.3.3 Sistema de subsidio familiar de vivienda: a pesar de que el sistema de subsidios directos a la vivienda tiene ya algo más de 10 años, el actual esquema solo se inicia en 1.999. Sin embargo, los resultados indican que con los montos actuales de recursos destinados a este fin no se logrará acabar con el déficit habitacional.

- El estado colombiano, consiente del problema habitacional que enfrenta el país y de sus consecuencias sociales, ha establecido diferentes formas de subsidio en diferentes épocas. Durante los últimos diez años el sistema ha sido de subsidio directo, inicialmente a través de la oferta y desde mediados de la década de los 90's a la demanda. Sin embargo, en los últimos años ha habido un marchitamiento de los recursos destinados a los subsidios.
- La asignación de subsidios se hace mediante un sistema de puntajes, que premia ante todo: a.- El menor valor de la vivienda, b.- El mayor número de personas que componen la familia, c.-La mayor proporción de ahorro programado con respecto al valor de la vivienda, d.- Las familias con mujer cabeza de hogar.

Orientación: El sistema de subsidios a la vivienda en Colombia es dirigido a la demanda, con algunas excepciones que cada día absorben un mayor porcentaje de los exiguos recursos (ej.: atención de desastres).

Ahorro programado: Como parte fundamental del esquema se ha planteado la obligación para el beneficiario de ahorrar el 10% del valor de la vivienda como su esfuerzo personal mínimo para acceder al subsidio. Sin embargo, el esquema de ahorro programado, como se ha denominado, no ha servido para establecer una base de juicio sobre la capacidad de pago de los ahorradores.

Crédito: El sistema no tiene procesos especialmente dedicados al crédito, con lo que se presenta, tal vez, el más grave de los problemas estructurales. La metodología de asignación de subsidio exige al postulante a tener evaluado su posibilidad de crédito. Sin embargo, esta evaluación no tiene reglamento de ninguna clase y en la practica es un documento que no se le niega a nadie, con lo cual, luego de asignado el subsidio, el postulante en muchos casos no es sujeto de crédito.

Origen y distribución de recursos: Los recursos del subsidio provienen del presupuesto nacional, y de los impuestos a la nomina a través de las Cajas de Compensación Familiar.

- Agentes: Como se menciona atrás, el sistema de subsidios usa recursos administrados por dos clases de entidades. Adicionalmente, forman parte del sistema otros agentes como los oferentes y los beneficiarios. ⁴El INURBE y las cajas de compensación hacen parte de esos agentes.
- Efectos económicos: El impacto de la edificación sobre la demanda de bienes y servicios al resto de la economía se mide por la producción directa e indirecta que se requiere para ofrecer una unidad de inversión en construcción a los compradores locales. Por cada peso de producción de vivienda, se requieren 81 centavos de la producción de otros sectores para abastecer sus insumos directos e indirectos. Esta cifra solo es superada por los alimentos manufacturados con 95 centavos y por algunos bienes de consumo masivo, con 92 centavos. Es decir, este sector tiene un gran poder para transmitir el comportamiento de su demanda a otros sectores.

Entre mayor sea el ingreso que reciben las familias, más altas serán sus posibilidades de consumo y bienestar y en consecuencia, mayores los ingresos que se originan en la fabricación y producción de bienes y servicios de consumo que las abastecen. Al ingreso que reciben directamente las familias, se debe adicionar el que distribuyen las empresas con la repartición de utilidades y los que provienen de las transferencias de todo tipo. En el caso de la edificación, el ingreso de las familias que está disponible para ahorrar o consumir se eleva a 69 centavos por peso de producción.

Si se invirtiesen setecientos mil millones de pesos anuales adicionales en subsidios para vivienda, serian la mejor inversión que puede hacer el estado. Significan, además de bienestar social: a.- 140 mil empleos directos y 56 mil indirectos en el sector de la construcción, b.- 200 mil empleos indirectos en la cadena productiva, c.- \$225.000 millones de pesos en impuestos directos nacionales, d.- \$147.000 millones de pesos en impuestos indirectos nacionales, e.- \$315.000 millones de pesos en impuestos departamentales y municipales, f.- \$4.1 billones de pesos en actividad económica.

- Evolución: En términos constantes la tendencia en el monto de asignaciones de subsidios en el país ha estado en claro descenso durante toda la década de los 90's. Adicionalmente, mientras al principio de la década la totalidad de los subsidios provenían del presupuesto nacional, en 2000 solo la mitad tenía este origen, con lo cual la inversión en VIS por parte del estado a pasado de mas de \$500.000'000.000 a menos de \$150.000'000.000 en los últimos 10 años.

4.3.4 El problema habitacional y la estructura de la compra: el problema habitacional colombiano se concentra en la población de menores ingresos, y se puede caracterizar con unas pocas frases:

- El 50% de los hogares tiene ingresos entre 1 y 3 SMLV.
- La capacidad de ahorro es mínima.
- Las tasas de interés nominal son altas.
- La informalidad impide el acceso al sistema de crédito.
- El monto total de los recursos disponibles para subsidios es insuficiente y mal distribuido regionalmente.
- Se demandan 100.000 viviendas adicionales cada año para hogares con ingresos menores de 4 SMLV.
- El déficit supera 1'400.000 unidades.

4.3.5 La adquisición de vivienda: la transacción que se desarrolla en la compra de una vivienda tiene tres elementos fundamentales, que plantean diferentes problemas cada uno. Cualquier solución que no los considere integralmente está condenada al fracaso.

Valor de la venta = Cuota inicial + Crédito

- Valor de la vivienda: Este factor fundamental ha venido siendo efectivamente resuelto en los últimos años, hasta el punto de hoy tener oferta masiva de vivienda a precios inferiores a US\$240/m², altamente competitivos a nivel internacional.

En el actual entorno este valor no presenta margen de reducción, debido al alza continuada del precio de los insumos básicos de la vivienda.

Cuota inicial: La cuota inicial en el esquema subsidiado tiene dos componentes con origen de los recursos radicalmente diferentes. A.- Ahorro: El ahorro de la familia, que por lo menos debe ser del 10% de precio final de la vivienda, y corresponde al esfuerzo inicial de la misma para adquirir la vivienda. El ahorro familiar solo es susceptible de ser aumentado con el aumento del tiempo para constituirlo. B.- Subsidio: En reconocimiento de la incapacidad del 65% de los hogares de acumular ahorros para la cuota inicial en un tiempo razonable, el estado le entrega a los beneficiarios el subsidio. Dadas las condiciones fiscales del país, el valor máximo de cada subsidio no parece ser susceptible de ser aumentado. Sin embargo, las actuales escalas (25 y 20 SMLV) deben ser revisadas, de tal manera que se aumente la progresividad.

- Crédito: El valor de la cuota mensual del crédito es función del plazo y la tasa. Tal como se mostró anteriormente, aumentar el plazo produce una mejora marginal decreciente en las condiciones de tasas de interés en Colombia.

Cuota: La cuota mensual determina el valor del máximo crédito que un deudor puede pagar.

- a. Tasa
- b. Plazo

4.3.4 Factores condicionantes: Para poder plantear una solución integral al problema de la adquisición de vivienda, es indispensable tener en cuenta los siguientes factores:

- ❖ Disponibilidad de recursos del comprador
- ❖ Disponibilidad de recursos complementarios de subsidio
- ❖ Capacidad de ahorro del comprador
- ❖ Procedimiento y condiciones de acceso a subsidio
- ❖ Condiciones de acceso a crédito
- ❖ Concurrencia de factores
- ❖ Eliminación o mitigación de los riesgos

4.4 COMPETENCIA

En la zona de operación que maneja la empresa, hay pocos competidores potenciales, que tienen una empresa sólida y ofrecen productos de alta calidad con grandes posibilidades de almacenamiento, pero también se debe tener en cuenta a competidores que manejan pequeños mercados, y que en futuro pueden crecer y convertirse en competidores potenciales. Hay que considerar que hay empresas de la competencia pueden manejar mayor cantidad de productos, otros sustitutos y otros más económicos y se consideran como amenaza para la estabilidad de la empresa, pero al manejar buenos productos y de buenas calidades, se puede controlar una porción del mercado.

Hay rivales directos que manejan más publicidad y con más profundidad hacia el público, puede que se deba a que destinan un porcentaje económico mayor haciéndola mas eficaz.

Las plantas y sitios de distribución de material pueden ser son similares, solamente los distribuidores menores y con manejo de volúmenes pequeños se ubican en la zona central de la ciudad. Algunos manejan oficinas y locales comerciales centrales que solamente se destinan a ventas, que representa a los clientes atención cercana y personalizada.

Los competentes fuertes manejan alto nivel de negociación frente a sus clientes y proveedores, y se reconoce que las empresas nuevas con poco tiempo de funcionamiento y falta de experiencia, llevan una leve desventaja en ello.

Frente a la estrategia que pueda adoptar la empresa, se espera una represalia por parte de los competidores más fuertes, ya que estos ceden difícilmente su tajada en el mercado.

4.4.1 Rivalidad entre competidores existentes: No existe concentración de competidores de igual fuerza, aunque hay pocos que manejan gran parte del mercado. Es importante reconocer la concentración de distribuidores pequeños, que se han convertido en clientes de nuestra empresa y de otras de mayor fuerza, estos individualmente manejan porciones pequeñas de mercado, pero juntas manejan tajadas semejantes o superiores.

Dentro de la contemplación de los competidores, se maneja la diversidad de productos y competidores que se ofrecen a los clientes en el medio, algunos con diferenciación, otros con precios más bajos y otros con parte de las dos.

Las barreras de salida de los competidores más fuertes son muy grandes y los obligan a seguir invirtiendo en el negocio aunque se bajen las ventas. Estos invirtieron un gran capital en patrimonio que esta representado en maquinarias costosas difíciles de vender, pero que son muy tecnificadas.

Las empresas que hoy en día son sólidas y competencia directa para una empresa, iniciaron su funcionamiento y actividades en un medio muy estable; algunos de ellos, sino la mayoría, no se prepararon para la actualidad que se vive y el futuro que viene, que son medios dinámicos. Algunas deficiencias que mostraron, permiten entrar en el mercado sin contar con los mismos recursos que ellos. Algunos todavía siguen invirtiendo en métodos antiguos que de pronto ya no tienen el mismo resultado que antes.

4.5 IDENTIFICACIÓN DE FALLAS CON RESPECTO A LA COMPETENCIA

Falta de experiencia: se manifiesta por la corta trayectoria profesional, falta de manejo administrativo y de personal de la construcción.

Costo de productos terminados: se debe a muchos factores, como: no tener transporte propio, la producción a menor escala y los proveedores mayoristas, entre otros.

Investigación y conocimiento de nuevas tecnologías: el mundo maneja bastante información, aunque a veces a un costo muy alto, pero se puede aprovechar bastante de procesos, administración, materiales nuevos, etc.

Capacidad de endeudamiento: puede ser baja por el corto tiempo de funcionamiento, aunque hay que tener en cuenta que la empresa ha crecido mas o menos 400 a 500% del patrimonio inicial en solo 6 meses.

Presupuestos para investigación e imprevistos: como la empresa no cuenta con gran capital y las utilidades son buenas pero no muy altas, no da margen a dar un presupuesto continuo para investigación, aunque se puede desarrollar productos propios, como por ejemplo: las losas prefabricadas. Igual sucede con el presupuesto de imprevistos, el cual al principio no es alto.

Reconocimiento comercial: La empresa ha posesionado su lugar de importancia en el sector y se nota a varias empresas amenazadas por el funcionamiento de la misma, pero se puede pensar en que el reconocimiento comercial de la empresa debe salir a nivel departamental y luego nacional.

Falta de transporte propio: Si se contará con automóviles encargados del transporte de insumos, de materia prima, de materiales y productos terminados, se lideraría indiscutiblemente en costos.

Fletes altos: En el centro del país existen muchos materiales nuevos y tecnología de punta combinados con variedad, la distancia y el costo del transporte nos limita a usar los materiales disponibles en la región; con la ampliación del mercado se puede trabajar con estos materiales.

Mano de obra no calificada: La exigencia del desarrollo de los productos que se manejan es mínima y aún podemos capacitar y controlar al personal nosotros. El implemento de maquinaria y nueva tecnología, necesitará la capacitación de todo el personal.

Falta de control sistematizado y continuo: el control es una de las bases de la productividad, por eso se debe realizar en todas las partes del ciclo de la empresa, desde la planeación hasta la dirección. Una empresa nueva debe presentar controles, aunque no sean los más adecuados ni sistematizados.

Publicidad: Los medios de comunicación que se manejan en la empresa pueden ser efectivos en la zona, pero para atraer más clientes se debe entrar a manejar publicidad en medios de comunicación más eficaces, llamativos y que en realidad lleguen a los consumidores, como televisión e Internet. Buscando también mejorar los medios de ventas.

Atención al cliente: La empresa carece de una sección que se encargue de las sugerencias, quejas, reclamos y todo tipo de atenciones que sugiera el cliente.

Lugar apropiado de ventas: se necesita un lugar que se encuentre en el sitio adecuado: que sea más cómodo para el cliente, cercano y que facilite la adquisición del servicio.

4.6 DETERMINANTES DEL BENEFICIO DEL SECTOR

Valor del producto para el cliente: teniendo en cuenta el buen momento por el que está pasando el sector de la construcción; se determina si el cliente tiene la necesidad de comprar los productos que ofrece la empresa por ser de básica construcción.

Intensidad de la competencia: Hay que tomar en cuenta si en la región en la que se esta trabajando, no existen muchos competidores, entonces hay una leve ventaja sobre el cliente, al no tener el dilema de escoger en muchos sitios para conseguir el producto.

4.6.1 Las cinco fuerzas competitivas

Nuevos entrantes: los nuevos ingenieros y arquitectos empresarios que se forman cada día representan siempre para la empresa una amenaza de competencia, a pesar de esto, se debe tener en cuenta también que las barreras de entrada son relativamente altas, sobre todo por la necesidad de recursos económicos representativos para la compra de maquinaria y la adquisición de un lugar apropiado de trabajo.

Amenaza de productos o servicios sustitutos: todos los productos que ofrece la empresa, tienen productos sustitutos en algún lugar, que afectan directamente desde su precio, hasta su producción. Si se mira los productos sustitutos de la empresa en el siguiente cuadro tenemos por ejemplo:

Cuadro No. 3 Productos y sustitutos

PRODUCTOS QUE SE OFRECE	SUSTITUTOS
Bloque de Arena - Cemento	Ladrillo Común
	Ladrillo Farol
Postes de concreto	Postes de Acero
	Postes de madera
Adoquín de concreto	Asfalto
	Pavimento rígido
Losas y cubiertas livianas	Losas de construcción manual

Estos sustitutos representan una gran amenaza para el rápido crecimiento comercial de la organización.

Poder de negociación de proveedores: existe una concentración de proveedores que manejan los productos básicos de nuestra producción. En cuanto a triturado y arena se refiere hay posibilidad y poder de negociación porque los mismos proveedores son los que procesan estos insumos, mientras que en el caso del cemento no hay negociación y se manejan precios que se limitan por el movimiento de los productores nacionales.

Poder de negociación de compradores: los clientes tienen la posibilidad de escoger la calidad y el precio del producto relativo, lo que les brinda cierto poder de negociación con nuestra empresa.

5. MI EMPRESA

Nombre: **CONSTRUMAS** Productora y distribuidora de materiales para la construcción.

Empresa: Productora de prefabricados y distribuidora de materiales de construcción.

Las características son:

Su propiedad: La empresa es de carácter privado.

Su tamaño: Mediano.

Sector Social: Se dirigirá a los sectores comerciales e industriales.

Utilidades: Por ser privada será una empresa con ánimo de lucro.

Proceso de transformación que utiliza: Se tomará una producción por pedidos y procesos continuos.

Lo que produce: Bienes

Naturaleza del medio externo: se trabajará con una sociedad dinámica y hostil.

5.1 MISIÓN:

CONSTRUMAS es una empresa que, implementando nueva tecnología y con el apoyo de profesionales altamente calificados, produce prefabricados y construye obras para satisfacción de sus clientes a quienes se ofrece un servicio de calidad, confiable e innovador adecuado con sus requerimientos.

5.2 VISIÓN:

En el transcurso de cinco años, la empresa debe haber adquirido el reconocimiento y desempeño, que le haya dado la oportunidad de extenderse hacia La capital del departamento, el puerto marítimo de Tumaco y el Norte del Ecuador. Además, pretende convertirse en una importadora de maquinaria y productos extranjeros de muy buena calidad.

5.3 OBJETIVOS

5.3.1 Objetivo general: El objetivo de CONSTRUMAS es buscar la excelencia en la producción y distribución de prefabricados y materiales para la construcción, garantizando sus productos, además de solidificarse y alcanzar altos niveles de producción, rentabilidad, eficiencia y eficacia.

Para CONSTRUMAS es indispensable contar tanto, con personal capacitado, como también brindarles un ambiente propicio de trabajo y seguridad.

5.3.2 Objetivos específicos

- La empresa CONSTRUMAS producirá prefabricados de excelente calidad, como son: adoquín, bloque para mampostería estructural y aligeramiento de losas y otros.
- La empresa CONSTRUMAS distribuirá materiales de todo tipo para la construcción.
- Es importante para CONSTRUMAS la subsistencia de la misma.
- La empresa debe estar al día con la toma y pago de préstamos financieros.
- CONSTRUMAS tiene determinado el 10% de inversión anual para investigación y construcción de nuevos productos.
- En el proceso constructivo se realizarán cambios tecnológicos según sea el presupuesto actual de la empresa.
- CONSTRUMAS cada 6 meses hará una evaluación económica de la misma para determinar la productividad.
- Si la productividad es la deseada o mayor se invertirá en infraestructura.
- CONSTRUMAS capacitará a sus empleados según la adquisición de nueva tecnología.
- Es primordial para CONSTRUMAS invertir y brindar seguridad a sus trabajadores y familias.
- Se brindará un ambiente propicio para la sociedad interna de CONSTRUMAS.

5.4 NUESTROS PRODUCTOS

5.4.1 Adoquín: Los adoquines son piedras o bloques de ladrillo labrados que sirven para pavimentar. Hoy en día es común verlos en algunas calles céntricas de nuestras ciudades y pueblos utilizándose para mejorar la apariencia estética de las calles y para dar prelación al peatón sobre el vehículo, recordando que en la

época de la Colonia eran usados en calles principales en las que por supuesto no transitaban vehículos a motor. Los carros deben circular a una velocidad bastante menor a la que se desplazan sobre el pavimento normal diseñado para las grandes autopistas. Se podría decir que las vías adoquinadas equivalente a unas vías para los peatones usadas generalmente en sitios turísticos.

Para adoquinar una vía se debe nivelar el suelo por debajo y por encima de esta, dejando una pendiente mayor hacia los costados para que el agua corra al alcantarillado con mayor facilidad. Es un trabajo no industrializado como ocurre con el asfalto pero es indudable el beneficio estético que produce

5.4.2 Bloque de cemento: Es una pieza realizada con arena, cemento y agua utilizada para cerramiento de lotes, o para la construcción de muros estructurales de viviendas o construcciones pequeñas.

Requiere de un sistema de producción mecanizado y/o automatizado, producción en serie con volúmenes considerables, controles de calidad de forma sistemática o periódica, buena presencia en el mercado local y ventas de regular tamaño.

Este producto, según normas debe tener un curado de 28 días para poder lograr la resistencia adecuada en condiciones normales, pero si el cliente lo requiere es necesaria la utilización de aditivos para lograr la resistencia en periodos de tiempo mucho más cortos.

5.4.3 Losas prefabricadas: Al momento de construir, se tiene que tomar la decisión de los tipos y materiales que conformaran el techo o entrepiso de una edificación en proceso, cuando es el caso y se necesita que sea construida de concreto, hay varios métodos y alternativas, pero comúnmente hacemos cálculos y presupuestos para losas de concreto convencionales. Y se toma como último recurso las losas prefabricadas, ya que utilizando losas convencionales por tradición sentimos seguridad y confianza, aunque este tipo de losas son construidas por albañiles o maestros de obras con conocimiento empíricos, pero es necesario recordar que cada construcción es distinta, ya sea por el diseño arquitectónico o por la ubicación geotécnica

Una losa es un elemento estructural de concreto armado, rígido que separan un piso de otro construidos monolíticamente y que tiene dos funciones arquitectónica y estructural ya que debe ser capaz de sostener cargas de servicio, como el mobiliario, las personas y el propio peso con sus acabados, además formar un diafragma rígido para proteger de movimientos sísmicos.

Actualmente, se ha tratado de implementar nuevas técnicas de construcción entre ellas el uso de losas prefabricadas que se muestra como un sistema, de gran versatilidad, tanto en su capacidad de carga como de cubrir espacios importantes.

Se aplican en cualquier construcción que requiera de losas de entrepiso o techo. Las cargas de diseño se logran mediante una variedad amplia de viguetas para cada caso.

Las ventajas al utilizar este sistema es muy bondadoso, para el ingeniero o constructor así como los habitantes del inmueble, también representa gran rapidez en la instalación, eliminación de formaletas, reduce la mano de obra, soportan cargas altas como puentes y bodegas, se adapta a cualquier diseño arquitectónico, son losas de mayor durabilidad pues se reduce la corrosión, y por ultimo el transporte y montaje se instala fácilmente sin necesidad de equipos mecanizados.

Al final este sistema de losa se complementa con una malla de refuerzo a temperatura y una fundición de 5 a 7 centímetros de concreto fundido en el lugar.

5.4.4 Postes de concreto: Se fabrican con hormigones reforzados y vibrados.

Por sus cualidades estéticas y robustez, son ideales para el cercado de campos deportivos, áreas industriales, electrificación y todos aquellos lugares donde deban conjugarse seguridad y buen aspecto.

De igual forma, su producción y curado debe ser muy bien controlada para que cumpla con las normas y especificaciones requeridas, se necesita mayor homogeneidad en la distribución de la mezcla y se asegura un acabado superficial externo liza y uniforme, dando como resultado un producto de alta calidad.

6. EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN PERIODO 1995 – 2003

6.1 TASAS DE INTERÉS

Con el apoyo que ofrece el Gobierno Nacional al sector de la construcción, como es el caso de la reglamentación del seguro de inflación para la Unidad de Valor Real, UVR, y la Ley de Juicios Ejecutivos, entre otras, hay buenas expectativas para los constructores en el año que comienza.

La gente no quiere tener la incertidumbre de una tasa variable y eso es lo que garantiza la reglamentación del seguro contra inflación para la UVR porque predice el comportamiento del crédito, ya que no está sujeto a los vaivenes de la inflación.

Por supuesto, el sector viene de una crisis compleja que se inicia como parte del ciclo negativo, pero que luego se complica con la caída del sistema UPAC (Unidad de Poder Adquisitivo Constante), por las altas tasas de interés, lo que generó desconfianza hacia el sistema de financiación, situación que se ha venido superando lentamente.

El “boom” de la construcción ocurre en todos los países, es cíclico, aún sin dineros de dudoso origen se presentan estos ciclos, pero lo que verdaderamente los alimenta es la valorización de los inmuebles.

En el análisis numérico en este periodo se puede observar que las tasas de interés han bajado y en realidad ya algunas entidades financieras están bajando la tasa de interés. Pero esto se debe a los programas de gobierno, los cuales tratan de implementar programas y acciones para reestablecer el sector de la construcción tanto pública como privada.

Por eso ha creado primero el UPAC, luego intentó con el UVR, convirtió las Corporaciones de Ahorro y Vivienda en Bancos, en la actualidad el gobierno implementó el seguro contra la inflación para nuevos créditos.

Este tipo de estrategias junto con las bajas tasa de interés, han desarrollado un plan de reactivación de la construcción, sector que ha aportado enormemente en la economía del país y que estaba muy decaído, pues venía con unas tasas de interés del 42.77% y en este momento se encuentran en un 15% en un periodo de 9 años únicamente.

6.2 INVERSIÓN PÚBLICA

El gobierno en 1995 aventuró sus pronósticos económicos para el mediano plazo. Pues parecía conocer anticipadamente cuál podría ser la situación fiscal del país en el transcurso de la próxima década.

El gobierno esperaba alcanzar niveles mayores de crecimiento en cuanto al desarrollo social y general del país, a pesar de esto, la inversión fue tan alta que no pudo alcanzar las metas propuestas en otros sectores, es por eso que el siguiente año (1996), la inversión pública tubo una baja muy significativa (pasó del 15.2% al 2.4%).

No obstante, el gobierno seguía creyendo en la reactivación de un sector que le producía tanto bien a su economía, de esta manera la inversión subió nuevamente hasta alcanzar en 1998 una alza tan grande (32,5%) que los otros sectores quedaron tan olvidados que empezó a desestabilizar la economía del país.

Era obvio que tenía que actuar de inmediato pero fue tanto el temor de una caída más fuerte, que se actuó tan radicalmente, que la inversión pública en 1999 cayó hasta el -29,30% creándose en estos ciclos una deuda pública un gran índice del déficit.

Pero en los últimos años, en general, los resultados han mejorado y las evaluaciones muestran que seguirá a la baja la inflación y la deuda pública como proporción del PIB y el déficit fiscal.

Aun así, se esta al borde de la recesión, prevista por todos los sectores que desde comienzos del año en curso cuestionaron los pronósticos oficiales, el país es víctima igualmente de una crisis en su sector externo, cuyo ingrediente más visible es la disminución del precio internacional del café. El estancamiento en el crecimiento económico y particularmente de la industria, entre otros síntomas, ha llevado a que el gobierno proponga una “apertura” para que el comercio exterior y la inversión extranjera tengan más peso en el conjunto de la economía. Se reabre con ello nuevamente el debate sobre las soluciones al subdesarrollo y el camino que debe seguir nuestra nación.

6.3 INVERSIÓN PRIVADA

La inversión privada relacionada con cualquier economía y así como estas, también ha tenido un comportamiento cíclico que depende de la estabilidad económica del país.

No obstante se debe resaltar que 3 años la inversión privada ha mejorado o por lo menos no es negativa y tiende al alza.

La inversión pública es una de las partes más importantes para la estabilidad de la economía porque demuestra confianza en la actividad del país y la capacidad adquisitiva, además fortalece las características de dignidad de una sociedad mejorada y más productiva.

Es aún más importante la inversión pública para competir en los mercados globales; y esto a su vez reactivará la seguridad democrática, generará nuevos empleos, construirá una igualdad social, mayores ingresos al país, y mayor eficiencia y generosidad para el estado.

6.4 DÉFICIT FISCAL

El déficit fiscal Colombiano no se debe solamente a problema internos del país, sino a otros factores que están relacionados con países que se relacionan con el nuestro.

Las exportaciones e importaciones que se realizan constantemente, están ligadas a problemáticas de los países con los que se interrelaciona en estas actividades, de ellos el más importante Estados Unidos.

Las dificultades en el sector externo ayudan para obtener un déficit fiscal creciente, y un descenso en la construcción, turismo y comercio. Los, supuestamente, buenos resultados en materia agraria no parecen compensar esta tendencia negativa pues la situación de la ganadería es crítica y es previsible en medio de la guerra contra los narcotraficantes y los grupos al margen de la ley, una disminución en la inversión agraria.

El déficit en este periodo de tiempo igualmente ha permanecido cíclico que aunque negativo con respecto al eje neutro, siempre han permanecido entre un -2% y un -5.5 %, lo que se podría concluir como estable.

En los últimos 4 años, se puede observar que este déficit ha mejorado a pesar de seguir siendo negativo y que se podría decir que tiende a la baja, situación que podría mejorar el desarrollo del país, incrementando la inversión pública y creando mejores expectativas para la inversión privada.

6.5 EL DESEMPLEO

El desempleo, sin lugar a dudas en la última década se ha incrementado enormemente y casi al doble entre 1995 y 2003.

La época de los 90 fue la década de la crisis. Inició con la apertura económica, la amnistía de capitales, el incremento en la inversión extranjera y los recursos del narcotráfico, que generaron el crecimiento de los medios de pago, la propensión al consumo y la expansión de la economía, haciendo atractiva la inversión en finca raíz.

A pesar de este crecimiento las autoridades monetarias decidieron la conversión del UPAC -corrección en UPAC- financiero, considerado como gran error pues no se preveía el desbordamiento del DTF.

La crisis del país, el gobierno Samper, la recesión económica y la desvalorización de los bienes, terminan deteriorando el sector de la construcción y su inestabilidad y desconfianza.

La construcción se calificó como “de alto riesgo” por las entidades financieras. Lo que obligó a dichas entidades a rechazar las solicitudes de crédito y a esto se le aumentó el temor por las altas tasas de crédito y la falta de liquidez para solventar los pocos préstamos para la construcción.

Y es casi lógico decir que si no hay dinero para construir ni con inversiones privadas (por miedo a la tasa de interés altas o el estancamiento de venta de las propiedades), ni con inversiones públicas (a causa del déficit fiscal), nadie podrá contratar personal para realizar obras civiles.

Estas situaciones generan el alto índice de desempleo que actualmente se vive en Colombia y que por tendencias, sigue en crecimiento.

6.6 DEMANDA

En el primer año de análisis (1995) las tasa de interés eran supremamente altas, es por eso que la demanda en edificaciones se ve reflejada en un porcentaje negativo (-7.24%), luego en los siguientes años hasta el 2000 aún la demanda en edificaciones, lo que se refiere a inversiones públicas, es negativa, debido a que las tasas de interés son muy inestables y existe el miedo de no poder con los grandes incrementos de las deudas por préstamos.

De ahí en adelante el gobierno se ha encargado de crear estrategias para que la gente mejore sus condiciones y vuelva a creer en la inversión para la construcción.

Caso contrario ocurre con la inversión pública, reflejada en obras civiles, la cual es de mucha importancia en los primeros años de este periodo cuando la inversión pública era del 15 al 32%.

De aquí en adelante empieza a decaer pues el déficit fiscal es uno de los más altos (-5.5%).

Pero en general en los últimos años se nota una reactivación de la economía por el crecimiento en la demanda de la construcción.

El sector construcción ha sido uno de los más productivos en los últimos 3 años lo que ha generado un incremento en el desarrollo del país. Este crecimiento generado en el sector construcción es muy importante, ya que provoca no solamente incremento en el consumo de los materiales o insumos para la construcción, sino también en otras ramas de la economía como maquinaria y equipo para el desarrollo de los proyectos.

Tanto en la construcción fomentada por el gobierno como en la que surge de capitales privados (mayor que la pública), la demanda de insumos de construcción se encuentra enfocado principalmente al mercado empresarial, ya que son las grandes constructoras las que se proveen de los materiales necesarios para la construcción de los proyectos.

7. ESTRATEGIA

7.1 EVALUACIÓN DE FACTORES

Para el análisis de la estrategia, se utiliza los cuadros No. 1 y 2 además de los siguientes cuadros.

Cuadro No.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS FUTUROS

FACTOR EXTERNO CLAVE		Clasificación	Ponderación	□ ompu. Pond.
1	Tasa de crecimiento poblacional	4	0.05	0.2
2	Proceso de migración de población desplazada	3	0.05	0.15
3	Calidad de vida	3	0.02	0.06
4	Población económicamente activa	2	0.05	0.1
5	Desempleo	2	0.04	0.08
6	Inversión Privada	4	0.04	0.16
7	Inversión Pública	4	0.04	0.16
8	Tasa de devaluación del dólar	2	0.06	0.12
9	Tratado de Libre Comercio (TLC)	4	0.04	0.16
10	Déficit fiscal	3	0.02	0.06
11	Tasas de interés	3	0.04	0.12
12	Tendencia ideológica del gobierno	2	0.04	0.08
13	Momento de la historia (factores de comportamiento dinámico)	3	0.02	0.06
14	Creencias, valores y tradiciones	2	0.03	0.06
15	Globalización	4	0.06	0.24
16	Normas	3	0.03	0.09
17	Preferencias y gustos	3	0.05	0.15
18	Legislación laboral	2	0.04	0.08
19	Legislación comercial	2	0.05	0.1
20	Procesos productivos	4	0.05	0.2
21	Maquinaria y equipo	4	0.06	0.24
22	Procesos administrativos	4	0.05	0.2
23	Volcán Galeras	1	0.03	0.03
24	Momento en la geografía (Frontera con el Ecuador)	3	0.04	0.12
TOTAL			1.00	3.02

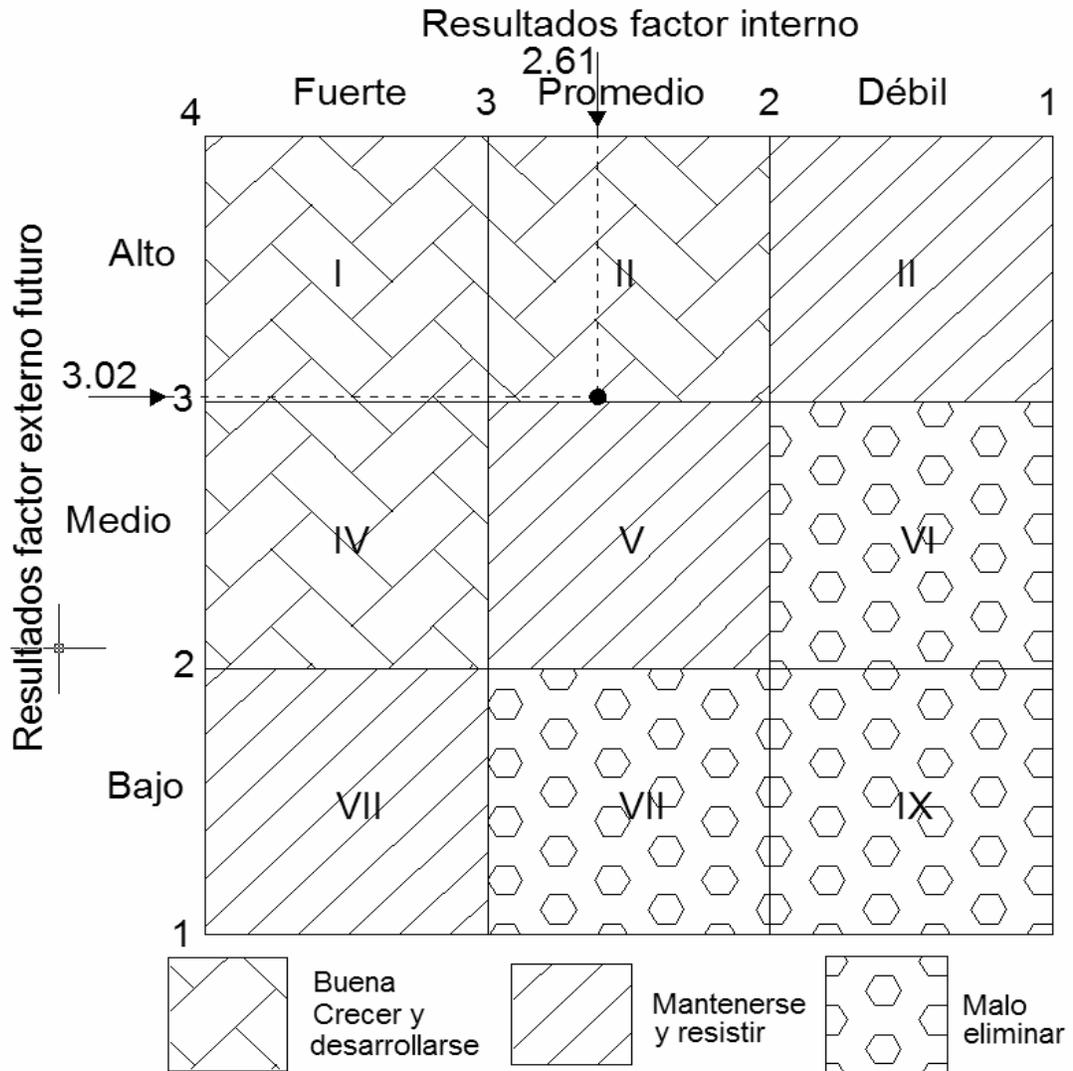
Cuadro No.5 **MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

FACTOR EXTERNO CLAVE	Ponderación	CONSTRUMAS		PREFABRICADOS	
		Clasificación	Impu. Pond.	Clasificación	Impu. Pond.
Tasa de crecimiento poblacional	0.05	4	0.2	4	0.2
Proceso de migración de población desplazada	0.05	3	0.15	3	0.15
Calidad de vida	0.02	2	0.04	3	0.06
Población económicamente activa	0.05	2	0.1	4	0.2
Desempleo	0.04	1	0.04	2	0.08
Inversión Privada	0.05	4	0.2	4	0.2
Inversión Pública	0.05	3	0.15	4	0.2
Tasa de devaluación del dólar	0.06	1	0.06	3	0.18
Tratado de Libre Comercio (TLC)	0.04	2	0.08	4	0.16
Déficit fiscal	0.02	2	0.04	3	0.06
Tasas de interés	0.04	3	0.12	3	0.12
Tendencia ideológica del gobierno	0.04	1	0.04	2	0.08
Momento de la historia (factores de comportamiento dinámico)	0.02	3	0.06	3	0.06
Creencias, valores y tradiciones	0.03	2	0.06	2	0.06
Globalización	0.06	4	0.24	4	0.24
Normas	0.03	2	0.06	3	0.09
Preferencias y gustos	0.05	3	0.15	3	0.15
Legislación laboral	0.04	2	0.08	2	0.08
Legislación comercial	0.05	1	0.05	2	0.1
Procesos productivos	0.05	3	0.15	4	0.2
Maquinaria y equipo	0.06	2	0.12	4	0.24
Procesos administrativos	0.06	4	0.24	3	0.18
Momento en la geografía (Frontera con el Ecuador)	0.04	3	0.12	3	0.12
	1		2.55		3.21

PREFABRICADOS: Empresa local que cuenta con herramienta, personal capacitado y experiencia.

Gráfica No.1 Matriz Resultados Interna – Externa

Resultado EFI = 2.61
Resultado EFEF = 3.02



Después de realizar el análisis de la evaluación de factores internos, la empresa CONSTRUMAS, se encuentra dentro del cuadrante II, lo que significa que está en una buena posición, para crecer y desarrollarse utilizando las siguientes estrategias:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo de productos y
- Estrategias de integración

7.2 ANÁLISIS DE PORTAFOLIO

7.2.1 Matriz del Grupo Consultivo de Boston: El crecimiento promedio de la demanda en la industria de la construcción es aproximadamente del 2%.

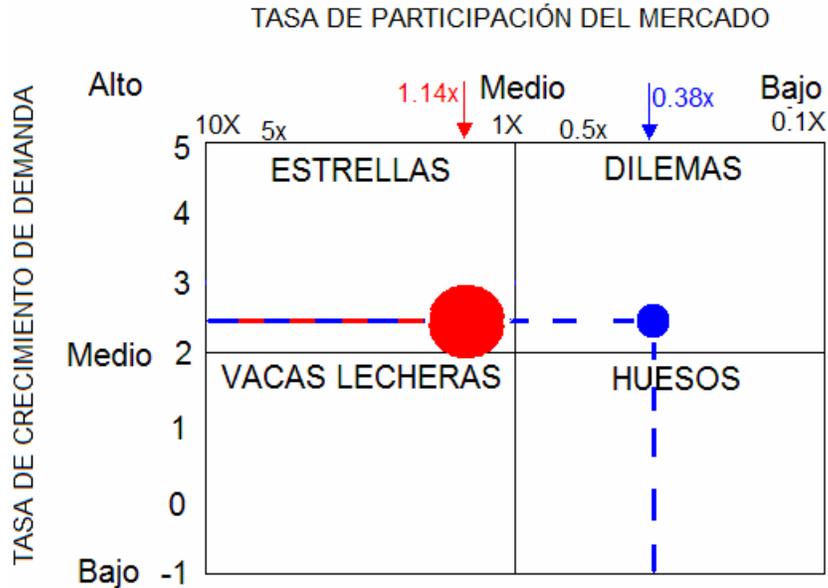
La empresa PREFABRICADOS, que maneja productos similares con alto nivel de calidad, tiene ventas por valor de 4000 millones de pesos anuales (supuesto, no real), mientras que la empresa CONSTRUMAS tiene un valor de ventas de 1500 millones. Si asumimos una empresa Y, segunda más importante en el mercado, que tiene ventas anuales por el orden de 3500 millones entonces:

$$R = \sqrt{\frac{Ax^2}{\pi}} \qquad R = \sqrt{\frac{0.375x^2}{\pi}} \qquad R = 0.49$$

La participación relativa en el mercado de la empresa CONSTRUMAS, es:
 $= 1500' / 4000' = 0.375x$

Y la participación relativa en el mercado de la empresa PREFABRICADOS, líder en el mercado es:
 $= 4000' / 3500' = 1.14x$

Gráfica No.2 Grupo consultivo de Boston



Con el análisis realizado en la matriz del grupo consultivo de Boston se puede observar que CONSTRUMAS está en el cuadrante equivalente a *dilemas*, esto quiere decir que es el porvenir a corto plazo de la empresa, pero no contribuye al

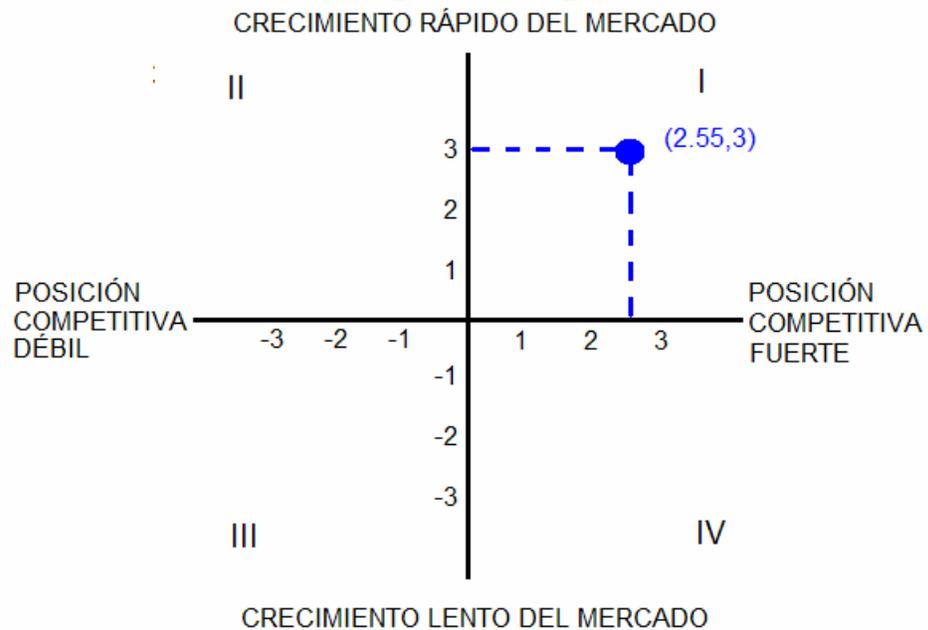
crecimiento de la misma. Se necesitan inversiones en investigación de desarrollo, producción y mercadeo.

7.2.2 Matriz de a Gran estrategia:

Posición competitiva, es igual a la matriz de perfil competitivo

CreCIMIENTO del mercado, es igual a la matriz del grupo consultivo de Boston.

Gráfica No.3 Resultado matriz de la gran estrategia



Como se puede observar, CONSTRUMAS, se encuentra situada en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia, por lo cual puede aprovechar las oportunidades externas y asumir riesgos de manera agresiva. Las estrategias a utilizar son: penetración en el mercado y desarrollo del producto. Se podría analizar una opción integrativa.

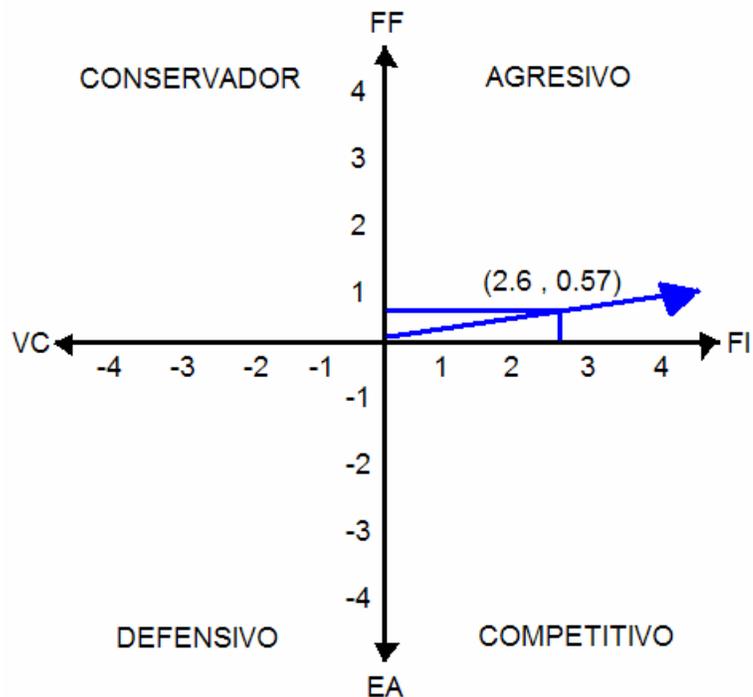
Cuadro No.6 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA)

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
TIR	2	Cambios tecnológicos	-2
Apalancamiento	4	Tasa de inflación	-5
Liquidez	6	Variabilidad de la demanda	-2
Capital de trabajo	3	Rango de precios del producto	-3
Flujo de caja	3	Barreras para entrar	-3
Facilidad de salida	4	Presión competitiva	-3
Riesgo	3	Elasticidad precio de la demanda	-3
			-
	PROMEDIO 3.57		PROMEDIO 3.00
VENTAJAS COMPETITIVAS (VC)		FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Participación en el mercado	-1	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-1	Potencial de utilidad	5
Ciclo de vida del producto	-2	Estabilidad financiera	3
Lealtad del consumidor	-2	Utilización de recursos	4
Conocimiento tecnológico	-1	Intensidad de capital	3
	-		
	PROMEDIO 1.40		PROMEDIO 4.00

Resultados eje X = FI + VC = 4.0 – 1.4 = 2.60

Resultados eje Y = FF + EA = 3.57 – 3 = 0.57

Gráfica No. 4 Evaluación de la matriz de posición estratégica



El vector direccional indica que nuestra empresa se encuentra en el cuadrante denominado agresivo, que significa que esta puede responder en el mercado utilizando sus fortalezas internas y aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas internas. Por tanto, las estrategias a utilizar deben hacer referencia a:

- Penetración en el mercado,
- Desarrollo del mercado,
- Desarrollo del producto,
- Integrativas,
- Diversificación de conglomerados y
- Diversificación concéntrica.

Cuadro No. 7 **Matriz de Estrategias Igor Ansoff**

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
CLIENTES ACTUALES	I Producto: Adoquines, bloque mampostería y losas prefabricadas. Clientes: Exprovincia de Obando y Pasto	III Producto: Postes. Clientes: Exprovinciade Obando y Pasto
CLIENTES NUEVOS	II Producto: Adoquines, bloque mampostería y losas prefabricadas. Clientes: Norte del Ecuador, Cauca y Valle	IV Producto: Postes y construcción en acero, Clientes: Norte del Ecuador, Cauca y Valle

- I: Estrategia de penetración en el mercado
- II: Estrategia de desarrollo de mercados
- III: Estrategia desarrollo de productos
- IV: Estrategia de diversificación

Cuadro No.8 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN

	Factor externo	Clasificación	1		2	
			PA	TPA	PA	TPA
E.F.I	Activos y patrimonio	3	4	12	4	12
	Control de presupuesto	3	3	9	4	12
	Control financiero	1	2	2	3	3
	Publicidad y promoción	3	3	9	4	12
	Liquidez	2	4	8	3	6
	Capacidad de inversión	2	4	8	3	6
	Control de inventario de productos	4	2	8	4	16
	Talento humano	3	3	9	4	12
	Control de calidad	2	3	6	3	6
	Equipos y herramientas	3	3	9	3	9
	Investigación y desarrollo	1	2	2	3	3
E.F.E.F.	Tasa de crecimiento poblacional	4	4	16	2	8
	Población económicamente activa	2	3	6	3	6
	Desempleo	2	3	6	1	2
	Inversión Privada	4	4	16	2	8
	Inversión Pública	4	3	12	2	8
	Tasa de devaluación del dólar	2	2	4	1	2
	Globalización	4	4	16	3	12
	Normas	3	2	6	3	9
	Preferencias y gustos	3	3	9	4	12
	Procesos productivos	4	2	8	4	16
	Procesos administrativos	4	4	16	1	4
			197		184	

Estrategias

1. Penetración en el mercado
2. Desarrollo del producto

Obteniendo los resultados de la matriz cuantitativa de planeación, se adopta la estrategia 1 de penetración en el mercado, que se basa en el lanzamiento de los productos que maneja la empresa hacia mercados nuevos como el norte del Ecuador y el resto del departamento de Nariño. Podría también extenderse hacia departamentos como el Cauca y el sur del Valle.

Cuadro No.9 MATRIZ DOFA

INTERNAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	EXTERNA
	Se cuenta con la capacidad y preparación administrativa adecuada.	No hay saturación de competidores	
	Se cuenta con talento humano, capacitado Y comprometido con su trabajo	Necesidades y expectativas de los clientes no satisfechos	
	Los conocimientos de ingeniería, nos permiten muy buenos controles de calidad.	Implementación de nuevos productos	
	Innovación y uso de nuevas tecnologías	Costos elevados de los productos ofrecidos por la competencia	
		Publicidad, telecomunicaciones e Internet	
	DEBILIDADES	AMENAZAS	
	Imagen de la empresa no establecida en el mercado.	Estabilidad económica de la competencia	
	Poca experiencia en el sector	Desempleo e inseguridad	
	Bajo presupuesto para expandir la empresa	Impuestos	
	Poca capacidad de endeudamiento	Competencia desleal en el sector	

Teniendo en cuenta que para el desarrollo de una estrategia, se debe manejar gran cantidad de información tanto de la empresa en su interior como en su exterior, y de la competencia en sus operaciones, medio ambiente externo y si se puede interno, también manejo del sector, etc., y que se necesita un proceso que toma días o meses de estudio, respaldado por unas matrices y unas

investigaciones a fondo, que toman ideas de problemas y estrategias que probablemente no son muy acertadas pero pueden servir para este estudio.

Se identifica como problema principal la publicidad, comercialización y ventas. Al parecer estas causan también el poco reconocimiento que tiene en el momento la empresa.

Una buena estrategia publicitaria integraría a la empresa a un mercado más amplio en el sector e inclusive acercaría más proveedores. Una representación completa de los productos que ofrecemos, podría crear en el cliente mejores expectativas y más fácil acercamiento.

Mostrar una publicidad que impacte al cliente, presentando productos indicando todas sus ventajas, beneficios y características positivas, podría ser una buena estrategia. Pero también habría que solucionar la comercialización y ventas, entonces se adopta otra estrategia, que podría ser: la capacitación del personal o la búsqueda de personal ya capacitado y entendido en el tema de comercialización de productos de construcción, además de buscar nuevos canales de comunicación e información para expandir el mercado, como por ejemplo el uso de Internet.

Así uniendo las dos ideas de estrategia y buscando una solución efectiva para la empresa, se adopta una estrategia general que sería:

“Se capacitará al personal de la empresa en sus diferentes actividades. El producto se estudiará, y se determinará todos sus aspectos positivos y luego se incluirán en nueva publicidad impactante que maneje medios de comunicación aún no explorados”.

Para conseguir la realización efectiva de la estrategia se puede desarrollar los siguientes pasos:

- Para cumplir la estrategia se hace necesario buscar medios financieros y económicos, que permitan invertir y poner en marcha los planes, convencidos de que dará resultado, contando con el respaldo del patrimonio de la empresa.
- Contratar personas especializadas en el área de marketing y ventas y operaciones, o capacitar al personal, para que estos realicen una tarea más eficaz, e incluso mejoren y creen un ambiente más acogedor para el cliente. Esto logrará que el personal incremente su nivel de ventas y conozcan nuevos aspectos que se pueden desarrollar en el sistema de comercio.
- Se realizará una comparación física, química, de resistencia, textura, precio, etc., del producto con los productos de la competencia, incluyendo

sustitutos, que permita obtener ventajas y desventajas detalladas de cada producto. Con esto se aprovechará y se buscará fortalecer las ventajas y se tratará de eliminar o mejorar las desventajas.

- Una vez determinadas las ventajas de nuestros productos, aspectos que nos permiten superar la competencia y mejorado el producto, se muestra con campañas publicitarias que se enfoquen en los beneficios que brinda la empresa con relación a las demás.

7.3 PUBLICIDAD

Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador bien definido. La utilización de los medios pagados por un vendedor para informar, convencer y recordar a los consumidores un producto u organización, es una poderosa herramienta de promoción.

Cada año la Empresa deja un porcentaje de utilidades para ser utilizados en publicidad de sus productos y servicios.

En el cuadro No.10 Inversión en publicidad se indica la cantidad de dinero que la empresa ha utilizado para publicidad cada año.

INVERSIÓN DE LA EMPRESA EN PUBLICIDAD			
Periodo	dic. 2002 a dic. 2003	dic. 2003 a dic. 2004	dic. 2004 a dic. 2005
Valor inversión	6,000,000	3,000,000	3,500,000

El primer año se decidió invertir mucho más en publicidad debido a que las ventas y los resultados obtenidos no fueron los esperados; por lo cual se contrató a una empresa dedicada únicamente a esta tarea. Se utilizaron avisos en televisión local y radio, volantes y visitas personalizadas a posibles compradores y clientes potenciales.

El objetivo primordial fue el reconocimiento de empresa en el mercado con sus productos y servicios.

Dentro de esta tarea un punto definido fue el presentar como producto innovador y de calidad las losas prefabricadas; producto que no tiene la competencia y las ventajas que presenta.

Como estrategia de publicidad se utilizó como incentivo una promoción que se trato de que por la compra de los prefabricados, el transporte urbano de los mismos era bajo ya que la empresa contaba con trasporte propio y la inversión de ello era mínima pero la ganancia obtenida por la promoción era mucho mayor.

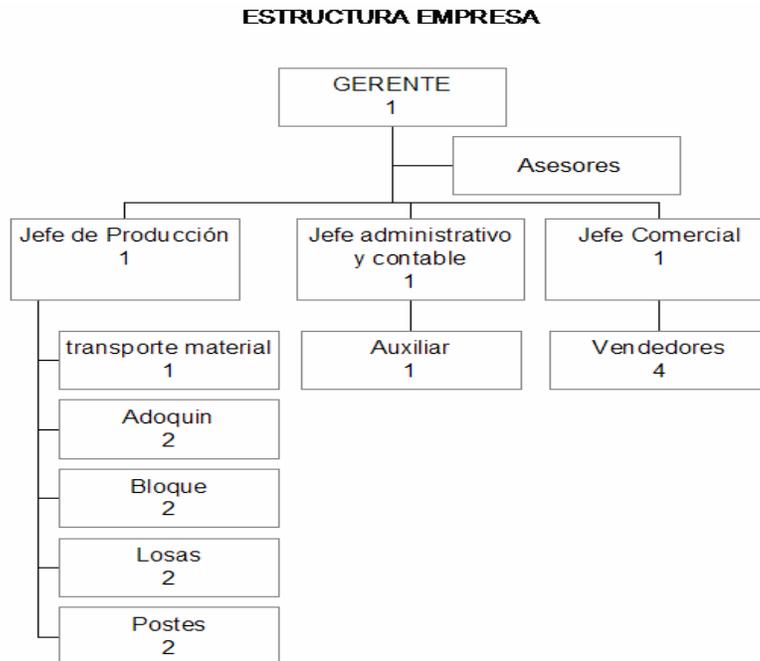
Luego de esto el mercado respondió de forma positiva, pues las ventas aumentaron y la empresa ya era nombrada dentro del sector de la construcción. En los años posteriores se utilizó también un porcentaje de las utilidades para publicidad; pero ya no fue tan alta debido al buen resultado que se obtuvo en el primer año.

Una vez analizados los factores anteriores, se puede arma la cadena de valor de la empresa como se hace a continuación:

8. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

8.1. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Gráfica No. 6



8.2. DEFINICIÓN DE FUNCIONES DEL PERSONAL

8.2.1 Gerente: Se encarga de controlar todos los departamentos que conforman la empresa, de la toma de decisiones y la formulación de planes y estrategias para el mejoramiento de la misma.

8.2.2 Asesores: Se encargaran de informar y recomendar al gerente para lograr la toma de decisiones más apropiada para la empresa desde un punto de vista externo.

8.2.3 Jefe de producción: Se encargará de verificar los procesos constructivos de los prefabricados, de pedidos, almacenamiento y distribución de los materiales usados y de la supervisión y control del desempeño y rendimiento de los operarios que están a su cargo.

8.2.4 Transporte de material: Se encargará de transportar el material necesario para la producción de los diferentes prefabricados, también se encargará del mantenimiento y verificación del buen funcionamiento del vehículo.

8.2.5 Producción de postes: Estos operarios se encargarán de la producción de postes y el manejo de materiales, maquinaria y equipos que se utilicen en la misma, además de realizar el respectivo mantenimiento de la maquinaria utilizada.

8.2.6 Producción de losas: Estos operarios se encargarán de la producción de losas prefabricadas y el manejo de materiales, maquinaria y equipos que se utilicen en la misma, además de realizar el respectivo mantenimiento de la maquinaria utilizada.

8.2.7 Producción de bloque: Estos operarios se encargarán de la producción de bloque y el manejo de materiales, maquinaria y equipos que se utilicen en la misma, además de realizar el respectivo mantenimiento de la maquinaria utilizada.

8.2.8 Producción de adoquín: Estos operarios se encargarán de la producción de adoquín y el manejo de materiales, maquinaria y equipos que se utilicen en la misma, además de realizar el respectivo mantenimiento de la maquinaria utilizada.

8.2.9 Jefe comercial: Se encargará de analizar el mercado y buscar las mejores opciones de venta, de pedidos y almacenamiento de los suministros para la construcción, además de controlar el funcionamiento del almacén y el rendimiento de los vendedores a su cargo.

8.2.10 Vendedores: Se encargarán de vender los suministros para la construcción y productos prefabricados.

8.2.11 Jefe administrativo y financiero: Se encargará de buscar y utilizar los recursos económicos de la empresa y de llevar la contabilidad de la empresa y los procesos legales, además será el responsable de todo tipo de pagos (pedidos, salarios impuestos, etc.).

8.2.12 Auxiliar: Se encargará de colaborar al gerente y al jefe administrativo y financiero.

8.3 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

8.3.1 La gerencia: en nuestra empresa el gerente es una persona responsable, comprometida con su trabajo, que presenta pertenencia a ella y lealtad.

La preparación del gerente es buena en cuanto a métodos de mejoramiento administrativo, pero se encuentran fallas en lo referente a nuevas tecnologías;

aunque sí posee conocimientos de nuevos productos que se podrían implementar en la empresa.

El gerente está al tanto de toda la producción y las ventas y recibe información adicional de sus jefes de producción, administrativo y comercial.

Para el gerente, la comunicación con sus empleados es muy importante por lo que tiene siempre en cuenta las opiniones de cada uno. Para lo cual, utiliza algunas estrategias de integración como actividades recreativas, comunicación directa y ayuda de profesionales como psicólogos y trabajadores sociales.

Su poder de negociación con los proveedores, está limitado por la capacidad económica con la que cuenta la empresa. Con respecto a los clientes, el gerente y la empresa en sí, tiene cierto poder de negociación con respecto a algunos productos; pues, el 80% de los productos que ofrecemos, también los ofrecen otras empresas y distribuidores. El 20% restante, lo presta la empresa únicamente, y hay que aprovechar esta ventaja. Este 20% se trata de productos utilizados en el norte del país como losas prefabricadas, bloques y otras estructuras livianas.

8.3.2 Administrativo y contable: CONSTRUMAS en este momento no tiene una gran capacidad de endeudamiento por lo que tiene que trabajar principalmente con los recursos propios que no son muy altos. En préstamos y en endeudamientos que la empresa había adquirido en tiempo anterior, los pagos se han realizado oportunamente, en parte debido a que los valores tratados no fueron muy altos.

El cuanto a impuestos se refiere, la empresa se encuentra al día; aunque a veces, en tiempo de demanda baja se presentan problemas para el pago de nómina y su funcionamiento.

Las utilidades que se manejan en la empresa han permitido la subsistencia de la misma, además de dejar una parte para crecer e invertir en materiales y herramientas. En esta empresa, no se maneja un capital destinado para investigación, ni para imprevistos, lo cual en un futuro no muy lejano va a afectar seriamente a la empresa. Las relaciones bancarias que manejamos en este momento son buenas, pero escasas por el poco tiempo de funcionamiento de la empresa y por no tener mucho reconocimiento comercial, sabemos que es indispensable encontrar nuevas relaciones financieras.

8.3.3 Producción

8.3.3.1 Proveedores: Se maneja proveedores que ofrecen productos y calidades similares. Por no ser Nariño un departamento con dirección hacia el desarrollo de

primer mundo, las calidades de los materiales no son las mejores, a esto se suma la poca investigación del medio y la mínima cantidad de proveedores que hay en la región, algunos por el costo de transportar los materiales desde el centro del país.

Los materiales que nos proveen, no son los más económicos ni los mejores que se ofrecen en el mercado, pero son los más accesibles y cercanos a la región. Pero estos ofrecen cumplimiento y disponibilidad casi inmediata.

La variedad manejada no es de la más alta gama, si se compara con sitios cercanos como Popayán y Cali, entre otros, se puede afirmar que tienen gran ventaja en este aspecto. Si se sale del país y solamente se mira unos cuantos productos en Internet, se observa que nos llevan años de conocimiento, investigación y tecnología.

8.3.3.2 Distribución de los proveedores: Por parte de los proveedores, la distribución no es oportuna y se espera a disposición de ellos; en la región se cuenta con transportes privados que permiten que la distribución se haga a tiempo. Generalmente la distribución que ofrecen los proveedores es a menor precio que la privada.

Para distribuciones menores la empresa cuenta con una volqueta que alcanza a ejercer su función en tiempos de baja demanda, ahorrando un buen porcentaje del precio, pero para demandas mayores es necesario contratar vehículos privados.

El control que se realiza al ingreso de materia prima de la empresa es continuo y permanente, tarea ejercida por el jefe de producción. Además, que los proveedores ejercen control en la salida de sus productos. El control se puede mejorar con la entrada de una persona que se encargue del manejo de la bodega y los pedidos, adquisición y distribución de productos que se manejan dentro de la empresa.

8.3.3.3 Recepción y distribución interna de la empresa: En CONSTRUMAS, la recepción de los materiales la realiza la misma persona encargada de todo el ciclo de producción (jefe de producción). Si la empresa extendiera sus contratos y ventas sería indispensable que una persona se encargue de cada una de las actividades de este personaje, porque se recargaría en responsabilidades.

El lugar de almacenamiento que no es propio, está situado en un lugar estratégico, dentro del perímetro urbano y fuera de la zona comercial, que facilita la producción y el libre movimiento de los vehículos de carga; los materiales como arena y triturado están a la intemperie, lo cual produce un porcentaje de pérdidas, mientras que el cemento y el acero se guardan bajo techo y por su costo se trata de evitar al máximo cualquier tipo de desperdicio.

La distribución interna se realiza según cantidades existentes y demanda de cada producto. Se maneja un porcentaje de desperdicios considerable y que afecta el costo del producto en pequeñas cantidades.

8.3.3.4 Producto: La calidad que se maneja depende de la materia prima que ofrecen los proveedores, de los procesos de almacenamiento y producción y de los costos comerciales que se manejan en la región. Los productos a manejar se basan en un control de calidad referente a chequeos que exige la norma sismo resistente colombiana, vigente desde 1998.

Respecto al precio de los productos, se puede decir que es el adecuado por el tipo de maquinaria que se tiene, aunque hay empresas que ofrecen productos más baratos y rápidos porque han implementado su tecnología y conocimiento, pero el mantenimiento y funcionamiento de sus grandes empresas equilibran un poco los precios.

El proceso utilizado no es el más adecuado esto se debe a que la maquinaria con la que cuenta la empresa no es de última tecnología y la mano de obra no es calificada, aunque se invierte un poco en mejoramiento de maquinaria y procesos.

La demanda de los productos ofrecidos por la empresa es variable, por esta razón, la producción de algunos de los productos, no se hace permanentemente, se adopta ciclos de producción.

La capacidad de producción es suficiente para el mercado que se maneja actualmente, aunque es menor que el de las empresas competidoras, pero como se piensa extender la venta de productos hacia toda la Exprovincia de Obando, luego a Nariño y el norte del Ecuador se hace necesario pensar en trabajar volúmenes mayores con procesos que hagan el producto mucho más rápido y con calidad.

Se cuenta con un sitio adecuado de almacenamiento de productos terminados, áreas de fraguado, de lavado, de maquinaria, herramienta y otros.

8.3.3.5 Personal de producción: El personal realiza el trabajo y las operaciones que se requieren para cumplir con la producción, pero para poder competir con otras empresas necesitamos personal mas capacitado y eficiente, aunque no podemos desechar el compromiso que tienen con la empresa, el buen trabajo que han aprendido ha realizar y su lealtad.

La mayoría de las personas se notan satisfechas con el trabajo que realizan y la importancia de sus actividades en el producto final. Respecto a la retribución económica están de acuerdo, pero tienen necesidades que algunas veces no pueden satisfacer.

El medio ambiente interno esta adecuado para beneficio del trabajador y el desarrollo de sus tareas, no se han presentado problemas entre trabajadores o dificultades dentro de la empresa. Se maneja el sistema de salarios con todos los pagos adicionales.

8.3.3.6 Control de la producción: Se realiza un control permanente por parte de los operadores de la maquinaria y se cuenta con la ayuda del control rutinario del jefe de producción, el cual se encarga de verificar los procesos, cantidades y productos elaborados, así como de desperdicios y productos defectuosos. El control realizado se hace de manera ocular y carece de informes escritos o reportes secuenciales. Este es un punto que se debe mejorar lo mas pronto posible, realizando un control sistematizado y continuo.

8.3.4 Venta del producto

8.3.4.1 Publicidad: Se manejan los medios básicos publicitarios existentes en la región; se cuenta con propagandas radiales, avisos en periódico local, tarjetas y patrocinios a eventos pequeños. Los canales utilizados para ejecutar la publicidad son adecuados para la región ya que son los más frecuentados; para lograr la extensión del mercado se puede manejar nuevos canales publicitarios, como: televisión local, Internet, avisos y pancartas visuales, etc.

8.3.4.2 Personal de venta: El personal de venta se encuentra capacitado para realizar sus funciones con las herramientas que se les ha provisto, sin embargo con la implementación de nuevos productos se necesitara capacitar el personal para que este a la altura de los clientes y los productos.

El área comercial se maneja con 1 jefe de ventas y 2 vendedores, número que maneja el control de productos terminados, atención al cliente, pedidos, salida de productos y entrega de los mismos. Este personal se encarga de controlar los ingresos y son responsables directos del dinero recibido por ventas y de los gastos necesarios para esta operación. El jefe de ventas se encarga del control general de la sección y del personal de ventas, este se manifiesta con reportes diarios y evaluaciones periódicas a la administración, y a la gerencia donde se juzgara su trabajo.

8.3.4.3 Medio de ventas: Las ventas se realizan personalmente en la planta de elaboración de productos y/o por teléfono, haciendo entrega de los pedidos al cliente en planta o a domicilio, permitiendo utilizar el servicio de transporte que brinda la empresa o el servicio con que cuente el cliente. Hay que tener en cuenta que la empresa solo cuenta con una volqueta y no puede entregar pedidos grandes a domicilio, o se puede entregarlos contratando servicios privados que suben el costo al producto.

En la actualidad en el mundo se maneja tecnología de punta y la comunicación vía Internet, que es más barata, más rápida, llega a muchas personas y es más eficiente; la empresa maneja esta herramienta, por eso nos hemos puesto la tarea de desarrollar productos que estén a la altura de la promoción en este medio.

8.4 CLIENTES

Se maneja un grupo de clientes que prefieren CONSTRUMAS por su calidad, otros por amistad y se gana clientes diariamente que se interesan en los productos y el servicio que presta. Los precios manejados son competitivos, se logro equilibrar los precios de productos altos con servicios adicionales como el transporte y se actualiza cada día, para bajar los precios a toda costa, manteniendo la calidad.

Se cree que los productos que ofrece la empresa satisfacen a los clientes, porque, generalmente vuelven y traen nuevos clientes, creciendo la producción, lo cual nos indica que aunque los productos ofrecidos existen en el mercado, se manejan variables que dejan crecer la empresa.

No se sabe si el cliente esta satisfecho con la atención que se le presta, con este análisis se puede dar cuenta si la empresa tiene una gran deficiencia en no examinar al cliente detalladamente. La empresa no cuenta con una persona que se encargue de atención al cliente, ni tampoco con un buzón de sugerencias.

El lugar donde ocurren las ventas no es el más apropiado, mientras que el sitio es bueno para producción y almacenamiento, para las ventas tiene problemas como por ejemplo: no es central, ni en lugar comercial y el acceso de vehículos por vía destapada se dificulta.

Los clientes generalmente quieren que sus pedidos estén listos en el momento que los necesitan (casi siempre los pedidos se hacen tarde), la empresa por no tener un gran capital de inversión maneja volúmenes bajos de almacenamiento y los demás volúmenes se hacen por pedidos.

9. ECONOMÍA DE LA EMPRESA

Los activos de la empresa se resumen a continuación:

9.1 ÁREA DE PRODUCCIÓN

9.1.1 Para cada producto

Producto:	Adoquín
Maquinaria utilizada:	Adoquinadora
No. de Máquinas:	1
Capacidad:	4 unidades
Estado actual:	Bueno
Reparaciones:	Ninguna
Tiempo de uso:	3 años
Financiamiento:	Compra de contado por la empresa
Valor:	2'500.000.00

Producto:	Bloque de cemento
Maquinaria utilizada:	Bloquera
No. de Máquinas:	1
Capacidad:	4 unidades (depende del ancho del bloque)
Estado actual:	Bueno
Reparaciones:	Ninguna
Tiempo de uso:	3 años
Financiamiento:	Compra de contado por la empresa
Valor:	2'000.000.00

Producto:	Losas
Maquinaria utilizada:	Formaletas
No. de Formaletas:	10
Capacidad:	10 unidades
Estado actual:	Bueno
Reparaciones:	Ninguna
Tiempo de uso:	3 años
Financiamiento:	Compra de contado por la empresa
Valor:	10'000.000.00

Producto:	Postes
Maquinaria utilizada:	Formaletas

No. de Formaletas:	15
Capacidad:	15 unidades
Estado actual:	Bueno
Reparaciones:	Ninguna
Tiempo de uso:	3 años
Financiamiento:	Compra de contado por la empresa
Valor:	22'500.000.00

9.1.2 Maquinaria común para todos los productos

Maquinaria:	Mezcladora
No. de Máquinas:	1
Capacidad:	50 Kg.
Estado actual:	Bueno
Reparaciones:	Ninguna
Tiempo de uso:	3 años
Financiamiento:	Compra de contado por la empresa
Valor:	5'000.000.00

Maquinaria:	Vibrador
No. de Máquinas:	1
Capacidad:	-
Estado actual:	Bueno
Reparaciones:	Ninguna
Tiempo de uso:	3 años
Financiamiento:	Compra de contado por la empresa
Valor:	2'000.000.00

Maquinaria:	Herramienta menor
No. de Herramientas:	20
Capacidad:	-
Estado actual:	Bueno
Reparaciones:	Ninguna
Tiempo de uso:	3 años
Financiamiento:	Compra de contado por la empresa
Valor:	1'000.000.00

Transporte

Vehículo:	Volqueta
No. de Vehículos:	1

Capacidad:	7 m3
Estado actual:	Bueno
Reparaciones:	Ninguna
Tiempo de uso:	3 años
Financiamiento:	Compra por financiación
Valor:	70'000.000.00

9.2 ÁREA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Herramientas:	Computador
No. de Herramientas:	1
Estado actual:	Bueno
Reparaciones:	Ninguna
Tiempo de uso:	3 años
Financiamiento:	Compra de contado por la empresa
Valor:	1'500.000.00

Herramientas:	Accesorios de oficina
No. de Herramientas:	10
Estado actual:	Bueno
Reparaciones:	Ninguna
Tiempo de uso:	3 años
Financiamiento:	Compra de contado por la empresa
Valor:	2'000.000.00

9.3 ÁREA COMERCIAL

Herramientas:	Varias
No. de Herramientas:	20
Estado actual:	Bueno
Reparaciones:	Ninguna
Tiempo de uso:	3 años
Financiamiento:	Compra de contado por la empresa
Valor:	3'500.000.00

9.4 ESTADO FINANCIERO DE LA EMPRESA

En la actualidad la organización cuenta con un capital líquido de 52'555.988 de pesos, por producción y 27'666.852 de pesos, como ganancia de las ventas del último año y una autorización de préstamo por una entidad financiera de 50'000.000 de pesos para ser utilizados en cualquier momento.

Lla Empresa en la actualidad también tiene un crédito de 150'000.000 de pesos a 4 años, con un interés del 14% anual, gracias a una entidad financiera. Ver cuadro No.19

Cuenta con materiales, maquinaria y herramienta por valor de 52'000.000 de pesos, un valor de 22'191.230 pesos en inventario de almacén y un valor en libros por maquinaria de 21'500.000 de pesos.

Todo lo anterior está representado en los siguientes cuadros e informes de producción, ventas, utilidades, balances y estados financieros:

Cuadro No.11 INFORME DE UTILIDADES - ADOQUÍN VEHICULAR

Año	2003	2004	2005
Valor del Producto	1,000	1100	1200
Unidades Vendidas al Año	29,500	75,000	66,000
Costos Fijos Anuales	2,000,000	5,542,373	4,877,288

Gastos de Adquisición	
Maquinaria y Equipo	2,500,000
Capital de Trabajo	5,000,000
Depreciaciones	
Maquinaria en Años	5
Depreciación Anual de la maquinaria	500,000
Valor Maquinaria actual	2,000,000
Costos de Producción	70%
Tasa Fiscal	11%
Costo del Capital	5%

Año	Diciembre de 2002	2003	2004	2005
Equipo	-2,500,000			
Capital de Trabajo	-5,000,000			
Ventas		29,500,000	82,500,000	79,200,000
Costos Variables		20,650,000	57,750,000	55,440,000
Costos Fijos		2,000,000	5,542,373	4,877,288
Depreciación del Equipo		500,000	500,000	500,000
Utilidad antes de Impuestos		6,350,000	18,707,627	18,382,712
Impuestos		698,500	2,057,839	2,022,098
Utilidad Neta		5,651,500	16,649,788	16,360,614
Adición de la Depreciación		500,000	500,000	500,000
Flujo de Efectivo Operativo		6,151,500	17,149,788	16,860,614
Recuperación del Capital de Trabajo				5,000,000
Valor de Salvamento Neto				1,890,000
Flujo Neto de Efectivo	-7,500,000	6,151,500	17,149,788	23,750,614
	Valor Neto de Salvamento en maquinaria			
	Valor de Mercado			2,000,000
	Valor en Libros			1,000,000
	Impacto Fiscal			110,000
	Valor Neto de Salvamento			1,890,000
	TOTAL			1,890,000

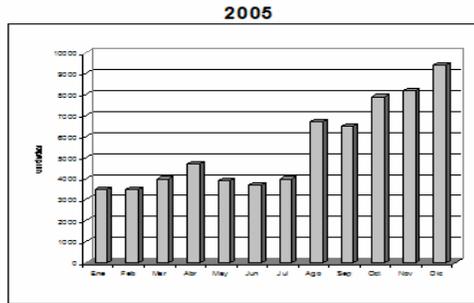
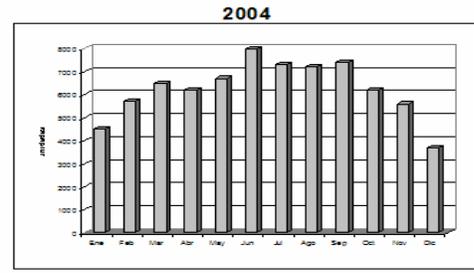
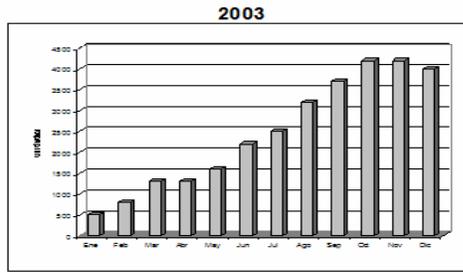
Cuadro No.12 INFORME DE UTILIDADES - ADOQUÍN PEA TONAL

Año	2003	2004	2005
Valor del Producto	900	1000	1100
Unidades Vendidas al Año	41,200	60,000	66,000
Costos Fijos Anuales	2,000,000	4,433,898	4,877,288

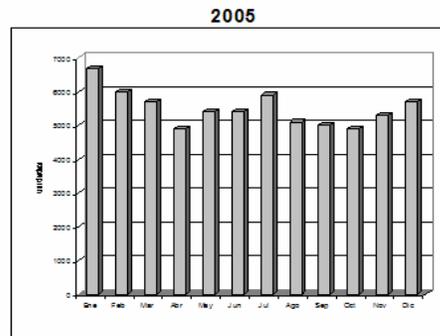
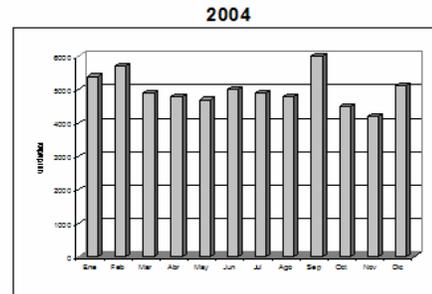
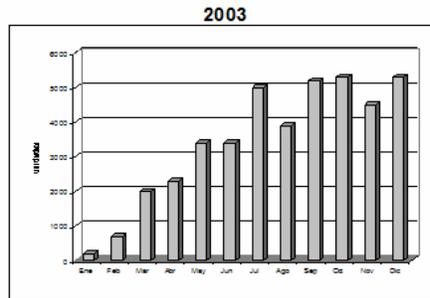
Gastos de Adquisición	
Maquinaria y Equipo	2,500,000
Capital de Trabajo	3,000,000
Depreciaciones	
Maquinaria en Años	5
Depreciación Anual de la maquinaria	500,000
Valor Maquinaria actual	2,000,000
Costos de Producción	65%
Tasa Fiscal	11%
Costo del Capital	5%

Año	Diciembre de 2002	2003	2004	2005
Equipo	-2,500,000			
Capital de Trabajo	-3,000,000			
Ventas		37,080,000	60,000,000	72,600,000
Costos Variables		24,102,000	39,000,000	47,190,000
Costos Fijos		2,000,000	4,433,898	4,877,288
Depreciación del Equipo		500,000	500,000	500,000
Utilidad antes de Impuestos		10,478,000	16,066,102	20,032,712
Impuestos		1,152,580	1,767,271	2,203,598
Utilidad Neta		9,325,420	14,298,831	17,829,114
Adición de la Depreciación		500,000	500,000	500,000
Flujo de Efectivo Operativo		9,825,420	14,798,831	18,329,114
Recuperación del Capital de Trabajo				3,000,000
Valor de Salvamento Neto				1,890,000
Flujo Neto de Efectivo	-5,500,000	9,825,420	14,798,831	23,219,114
	Valor Neto de Salvamento en maquinaria			
	Valor de Mercado			2,000,000
	Valor en Libros			1,000,000
	Impacto Fiscal			110,000
	Valor Neto de Salvamento			1,890,000
	TOTAL			1,890,000

Gráfica No. 7 VENTAS ADOQUÍN VEHICULAR



Gráfica No. 8 VENTAS ADOQUÍN PEA TONAL



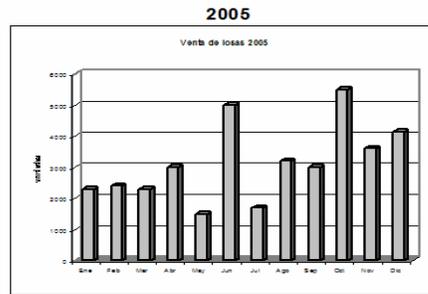
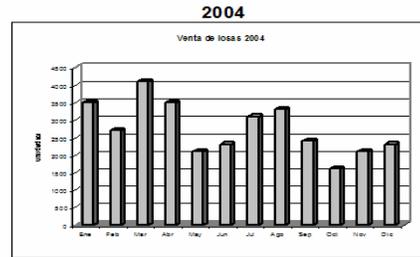
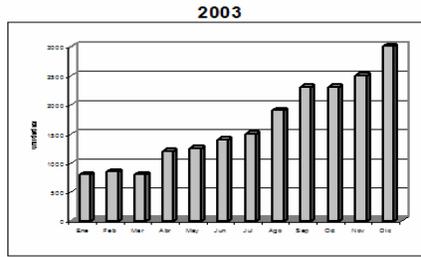
Cuadro No.14 INFORME DE UTILIDADES - BLOQUE a = 15cm

Año	2003	2004	2005
Valor del Producto	880	980	1080
Unidades Vendidas al Año	37,900	59,600	66,500
Costos Fijos Anuales	2,000,000	6,562,020	7,321,717

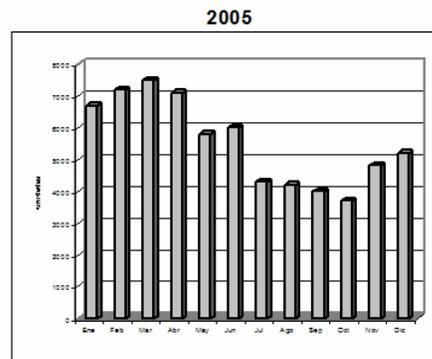
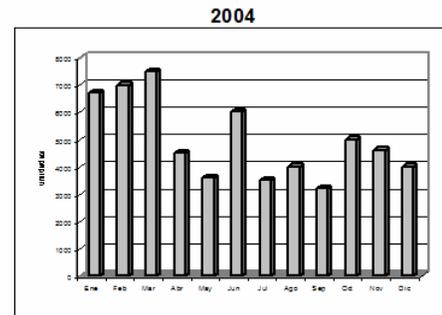
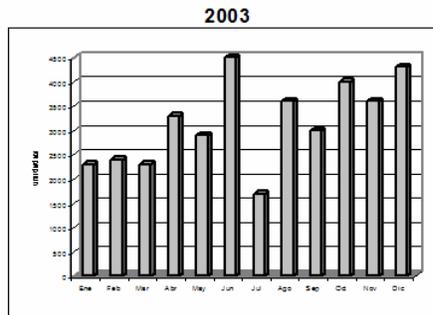
Gastos de Adquisición	
Maquinaria y Equipo	2,500,000
Capital de Trabajo	4,500,000
Depreciaciones	
Maquinaria en Años	5
Depreciación Anual de la maquinaria	500,000
Valor Maquinaria actual	2,000,000
Costos de Producción	55%
Tasa Fiscal	11%
Costo del Capital	5%

Año	Diciembre de 2002	2003	2004	2005
Equipo	-2,500,000			
Capital de Trabajo	-4,500,000			
Ventas		33,352,000	58,408,000	71,820,000
Costos Variables		18,343,600	32,124,400	39,501,000
Costos Fijos		2,000,000	6,562,020	7,321,717
Depreciación del Equipo		500,000	500,000	500,000
Utilidad antes de Impuestos		12,508,400	19,221,580	24,497,283
Impuestos		1,375,924	2,114,374	2,694,701
Utilidad Neta		11,132,476	17,107,206	21,802,582
Adición de la Depreciación		500,000	500,000	500,000
Flujo de Efectivo Operativo		11,632,476	17,607,206	22,302,582
Recuperación del Capital de Trabajo				4,500,000
Valor de Salvamento Neto				1,890,000
Flujo Neto de Efectivo	-7,000,000	11,632,476	17,607,206	28,692,582
				Valor Neto de Salvamento en maquinaria
				Valor de Mercado
				Valor en Libros
				Impacto Fiscal
				Valor Neto de Salvamento
				TOTAL
				1,890,000

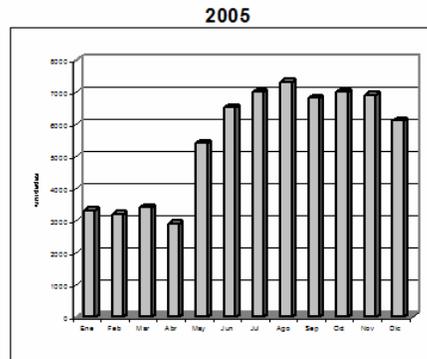
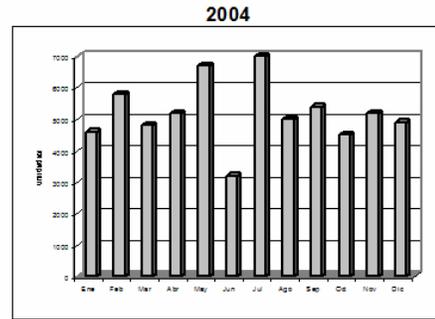
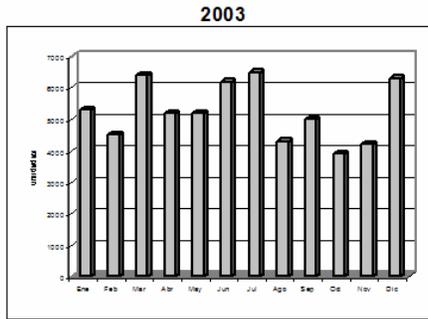
Gráfica No. 9 VENTAS BLOQUE a = 20 cm



Gráfica No. 10 VENTAS BLOQUE a = 15 cm



Gráfica No. 11 VENTAS BLOQUE a = 10 cm



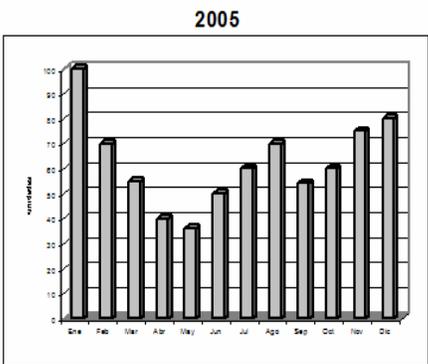
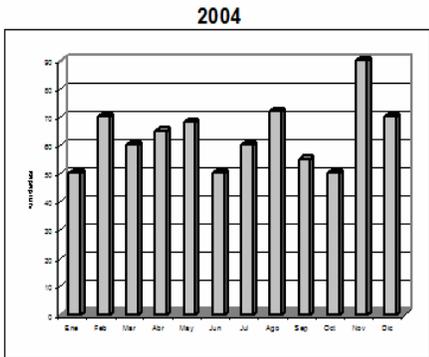
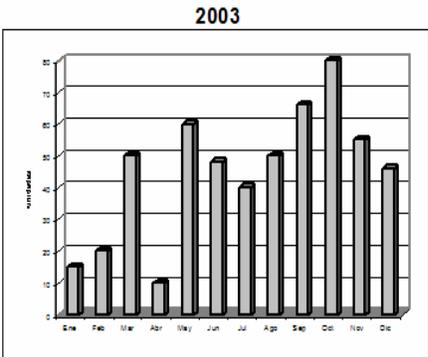
Cuadro No.16 INFORME DE UTILIDADES - POSTES

Año	2003	2004	2005
Valor del Producto	240,000	255,000	270,000
Unidades Vendidas al Año	540	750	760
Costos Fijos Anuales	7,000,000	10,597,222	10,738,519

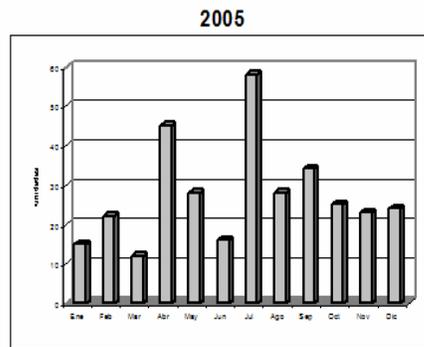
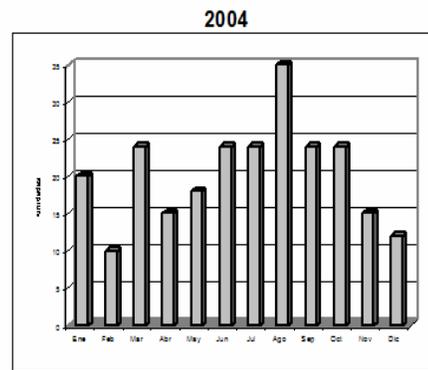
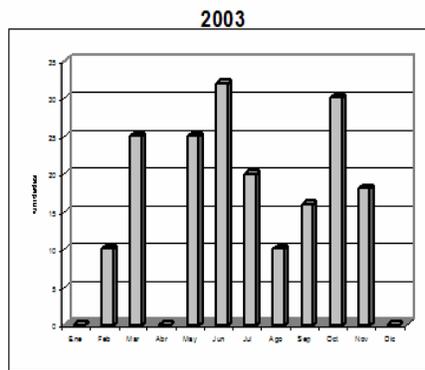
Gastos de Adquisición	
Maquinaria y Equipo	22,500,000
Capital de Trabajo	7,000,000
Depreciaciones	
Maquinaria en Años	5
Depreciación Anual de la maquinaria	4,500,000
Valor Maquinaria actual	9,000,000
Costos de Producción	75%
Tasa Fiscal	11%
Costo del Capital	5%

Año	Diciembre de 2002	2003	2004	2005
Equipo	-22,500,000			
Capital de Trabajo	-7,000,000			
Ventas		129,600,000	191,250,000	205,200,000
Costos Variables		97,200,000	143,437,500	153,900,000
Costos Fijos		7,000,000	10,597,222	10,738,519
Depreciación del Equipo		4,500,000	4,500,000	4,500,000
Utilidad antes de Impuestos		20,900,000	32,715,278	36,061,481
Impuestos		2,299,000	3,598,681	3,966,763
Utilidad Neta		18,601,000	29,116,597	32,094,719
Adición de la Depreciación		4,500,000	4,500,000	4,500,000
Flujo de Efectivo Operativo		23,101,000	33,616,597	36,594,719
Recuperación del Capital de Trabajo				7,000,000
Valor de Salvamento Neto				9,495,000
Flujo Neto de Efectivo	-29,500,000	23,101,000	33,616,597	53,089,719
	Valor Neto de Salvamento en maquinaria			
	Valor de Mercado			9,000,000
	Valor en Libros			13,500,000
	Impacto Fiscal			-495,000
	Valor Neto de Salvamento			9,495,000
	TOTAL			9,495,000

Gráfica No. 12 VENTAS POSTES



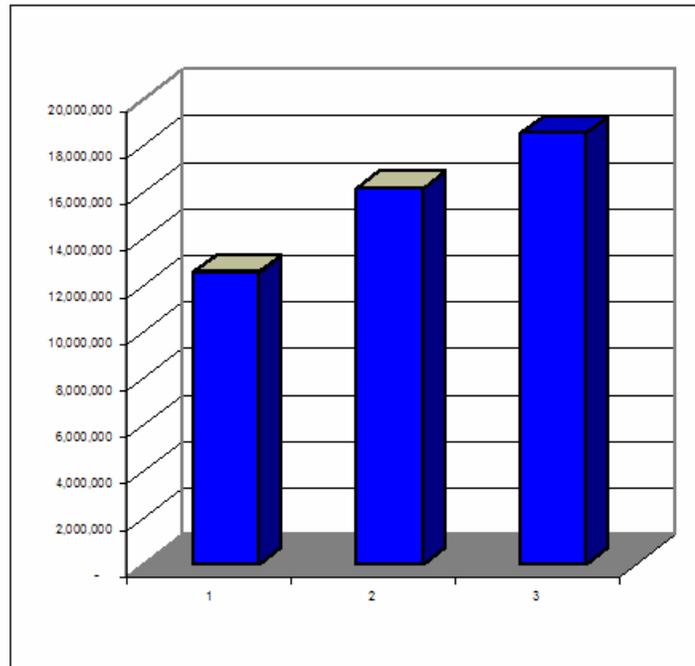
Gráfica No. 13 VENTAS LOSAS PREFABRICADAS



Cuadro No.18 INFORME DE UTILIDADES - ALMACÉN

	Año			
	Dic. de 2002	2003	2004	2005
No art. en inventario a final de año	5490	4600	5200	5300
Valor del inventario	17,750,000	16,211,020	19,974,796	22,191,230
Capital de trabajo	17,750,000	16,211,020	19,974,796	22,191,230
Unidades tot. Vendidas al año	0	15,789	17,848	18,192
Utilidad antes de impuestos	0	29,780,650	34,500,620	37,896,100
Impuestos	0	3,573,678	4,140,074	4,547,532
Gastos de Mantenimiento anuales	0	1,489,033	1,725,031	1,894,805
Pago de Nomina	0	12,160,000	12,480,000	12,928,000
Utilidades Netas	0	12,557,940	16,155,515	18,525,763
UTILIDADES TOT. ALMACEN 3 AÑOS				47,239,217

Gráfica No. 14 INCREMENTO VENTAS ALMACÉN

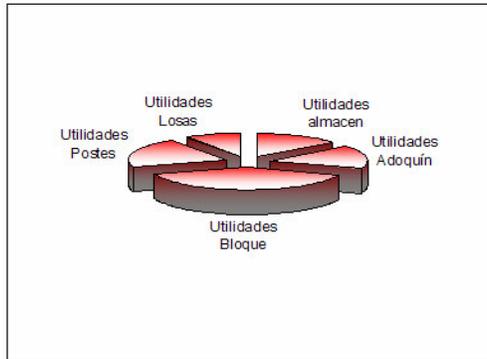


Cuadro No.19 INFORME FINANCIERO GENERAL

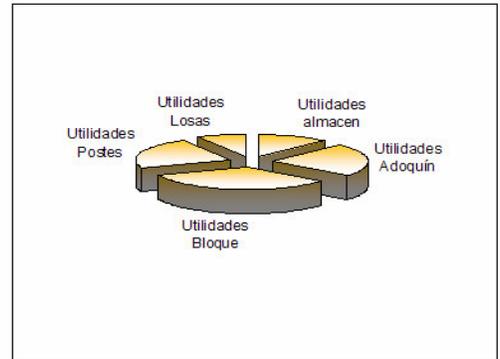
	Año			
	Dic. de 2002	2003	2004	2005
Utilidades almacén	-	12,557,940	16,155,515	18,525,763
Utilidades Adoquín	-	14,976,920	30,948,619	34,189,727
Utilidades Bloque	-	35,546,600	44,052,289	55,375,919
Utilidades Postes	-	18,601,000	29,116,597	32,094,719
Utilidades Losas	-	8,583,160	10,998,175	8,592,422
Total año	-	90,265,620	131,271,194	148,778,549
Gastos de Publicidad		6,000,000	3,000,000	3,500,000
Disponibilidad de Socios		8,426,562	25,654,239	29,055,710
Crédito	150,000,000			
Pago total a 10 años	360,000,000	324,000,000	288,000,000	252,000,000
Descuento cred. Produc.		27,000,000	28,800,000	28,800,000
Desc. cred. Almacén		9,000,000	7,200,000	7,200,000
Capital disp. almacén	17,000,000	13,751,717	23,585,087	27,666,852
Capital disponible produc.	33,000,000	26,087,340	43,031,869	52,555,988

Gráfica No. 15 UTILIDADES

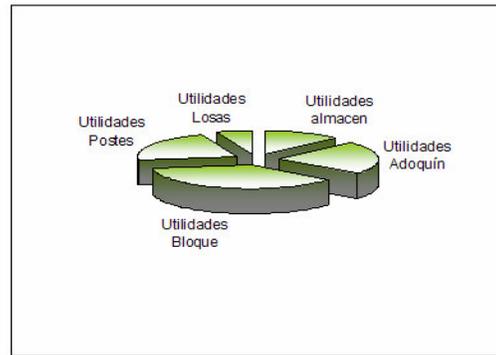
2003



2004



2005



10. CONTROL⁵

El control, es tratado en el nivel institucional de la empresa y se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como un todo. Su dimensión temporal es a largo plazo. Su contenido es genérico y sintético. De allí las tres características básicas que identifican el control estratégico de la empresa:

1. Nivel de decisión: en el nivel institucional de la empresa.
2. Dimensión temporal: largo plazo.
3. Cobertura: abarca la totalidad de la empresa.

Debido a la complejidad y a las muy diversas actividades de la empresa, se hace difícil abordar el control en su totalidad, ya que se ejerce en diversos campos: financiero, contable, de producción, de calidad, etc. Esto requiere que dentro de la empresa muchas personas se encarguen de tareas relacionadas con el seguimiento y evaluación de las actividades actuales y pasadas, comparándolas con los patrones deseados por la empresa. Si los resultados son insuficientes o si se desvían de las normas prescritas, debe tomarse una acción correctiva.

Todo sistema depende de insumos o entradas que proceden de su medio ambiente para poder funcionar. Los insumos o entradas son procesados por los diversos subsistemas y transformados en salidas o resultados que regresan al medio ambiente. La eficiencia en el sistema depende de mantener una relación viable entre entradas y salidas.

Si los resultados obtenidos después de un tiempo son negativos; significa que el sistema pierde eficiencia y esto ocurre cuando los insumos tardan en llegar, por cualquier motivo, ocasionando suspensiones o esperas la producción de los prefabricados o en la entrega de algún material en el almacén. Por otra parte, si el sistema adoptado para el control general de la empresa tiene más entradas que salidas, es decir, los pedidos de materias primas o artículos del almacén se acumulan en exceso aun sea por temor de retardar su operaciones por falta de los mismos, también pierde eficiencia, ya que tiene exceso de recursos no utilizados.

10.1 COMO EJERCE EL CONTROL LA ORGANIZACIÓN

La empresa como un todo, desde su cabeza principal hasta sus niveles inferiores; debe ejercer control en cada una de las actividades tanto de producción y comercialización como de finanzas y contaduría.

Dentro de la empresa, de abajo hacia arriba las funciones de control se ejercen de la siguiente manera:

10.1.1 Producción:

Producción de prefabricados: Los obreros encargados de la producción de postes losas, bloques y adoquín están encargados de manejar todos los procesos de mezcla, fabricación, curado y almacenamiento de estos productos. Además, serán los responsables del mantenimiento de la maquinaria de producción y de la maquinaria común.

Transporte: la persona encargada de transportar materias primas y productos fabricados por la empresa, será además la encargada del mantenimiento de la volqueta y del control del combustible utilizado para esta función.

Control General de producción: El jefe de producción tiene la responsabilidad de controlar las entradas y salidas de materias primas, el control de calidad de los prefabricados, el almacenamiento y la entrega de los mismos.

Para llevar a cabo este control, el jefe de producción debe llenar unas formas de conteo de entrada y salida de materiales y productos en los que se adhiere también las observaciones de control de calidad de cada uno y estado de la maquinaria previamente informado por los encargados de la producción de prefabricados. Anexo A

Además de estas funciones de control, también debe controlar el tiempo de entrada y salida de sus subalternos y las observaciones de comportamiento explicado en el Anexo B

10.1.2 Área administrativa y contable

Auxiliar: esta persona debe controlar el inventario de papeleo de toda clase (inventario, formas de pago, control de entrada y salida de empleados etc.)

Jefe administrativo y contable: el control de desempeño global de la empresa, es prioridad del jefe administrativo y contable y sus informes constituyen una conclusión de todos los principales hechos de la empresa, como volumen de ventas, volumen de producción, gastos, costos, utilidades, utilización del capital y retorno sobre la inversión.

En esta área, la persona encargada, realiza también un balance de ganancias y pérdidas en el que ofrece una visión resumida de la situación de ganancias o pérdidas de la empresa en un determinado periodo. Al comparar los balances de los periodos anteriores, se pueden verificar las variaciones y detectar las áreas que necesitan mayor atención por parte de la administración.

De esta manera el control y análisis de la parte contable dentro de la organización otorga seguridad para tomar decisiones en cuanto a la utilización de recursos, en

razón de las ganancias con respecto a la inversión de capital. Así la empresa evalúa sus diferentes líneas de productos y verifica donde está siendo empleado el capital con mayor eficiencia, además de poder realizar una aplicación equilibrada del capital para alcanzar una mayor ganancia global; adquiriendo mayor capacidad para identificar los productos rentables, así como mejorar los otros que están aportando negativamente.

10.1.3 Área comercial

Vendedores: controlarán las entradas y salidas de los artículos del almacén y su comercialización TaT, el estado en el que se encuentran y el inventario para pedidos. Para esto se manejarán unas tablas similares a las manejadas por el jefe de producción.

Estas formas son entregadas al jefe comercial cada semana.

Jefe comercial: Esta persona se encargará de controlar el buen funcionamiento de los vendedores, su buena presentación y la forma de manejo de clientes, controlará las formas de inventario, los artículos, su estado, controlará pedidos y problemas menores relacionados con el almacén y la comercialización de productos y artículos ofrecidos por la empresa.

El objetivo de realizar estas actividades de control en la organización son 2 exclusivamente:

- a. Corregir fallas o errores existentes
- b. Prevenir nuevas fallas o errores

Con lo cual se puede medir el desempeño global de la empresa tanto en el desempeño de una o de todas las unidades, departamentos y divisiones de la empresa como en ciertos proyectos prioritarios.

Una parte importante de nuestro sistema de control, se refiere a que el mismo se realiza de forma total y global permitiendo medir el esfuerzo total de la empresa como un todo, o de un área integrada, en lugar de medir algunas partes de ella.

10.1.4 Gerencia

El gerente de la organización es el encargado de control absolutamente todo, esto quiere decir que será necesario que esté enterado de toda la producción y comercialización y venta de cada uno de los productos que ofrece la empresa.

Para ello el gerente utiliza unas medidas que hacen parte de una técnica de control de la siguiente manera:

10.1.4.1 Establecimiento de patrones: los patrones de control dependen directamente de los objetivos, especificaciones y resultados previstos, generados a partir del proceso de planeación y sirven para revisar el resultado esperado, en función de la misma.

Los patrones proporcionan los parámetros que determinan el funcionamiento del sistema. Las decisiones sobre los patrones se toman en el curso del proceso de planeación, pero han sido reajustadas a medida que el proceso de control empezó a producir la información de realimentación.

Desde sus inicios la empresa empezó a crear patrones de control como la medición de rendimiento de obreros productores de prefabricados en relación con el número de unidades fabricadas y su calidad, manejo de materiales granulares; los cuales son los más difíciles de contabilizar y controlar pérdidas, en cuanto a ventas; la cantidad de pedidos realizados semanalmente y el número de unidades vendidas comparado con el número de existencias iniciales.

Pero uno de los patrones más importantes de comparación que tiene la empresa es el de costo beneficio; en donde se compara cuanto cuesta cada producto, cuántas unidades se venden mensualmente y cual es la ganancia en esas ventas.

El gerente debe realizar un chequeo completo de las informaciones obtenidas a través del seguimiento de la ejecución de los planes de acción o de la operación de los programas previamente establecidos. Igualmente evaluar el desempeño o garantizar que los resultados estén dentro de los límites previstos por los patrones, a fin de asegurar el alcance de los objetivos trazados y en base a esto, tomar decisiones, con el fin de corregir la actividad planeada o la operación programada, en caso de que haya desviaciones o variaciones, y posibilitar el ajuste respecto a los objetivos.

10.1.4.2 Comparación de los resultados con los patrones: Generalmente, la comparación es una actividad especializada de asesoría (°staff) por cuanto implica especialización. Muchos de los componentes de la comparación implican alguna especialización técnica y sus resultados se transmiten a la gerencia mediante informes. A partir de este material, el gerente evalúan el funcionamiento general de sus departamentos y unidades y toma las decisiones necesarias para su adecuada conducción.

La comparación proporciona la información en relación con la cantidad, la calidad, el tiempo y el costo de las actividades de cada departamento, capaz de permitir su evaluación respecto a los patrones preestablecidos.

En resumen, el gerente, controla, evalúa y decide sobre la empresa mediante algunas herramientas que son:

- **Medición:** se refiere a la información sobre el desempeño de un departamento sobre la forma de evaluarlo de acuerdo con un criterio cuantitativo o cualitativo. La medición se realiza en base a la observación y a los informes:
- **Observación:** observar el nivel de actividad, mediante indagaciones hechas a los empleados, comentarios obtenidos de los clientes, noticias de los consumidores, etc. La observación personal permite una evaluación que nunca es posible por medio de informes orales o escritos. Aunque consume gran parte del tiempo de la administración, la observación personal es una parte esencial puesto que en la empresa se mantiene una norma: cuanto más el gerente se distancia de las actividades operacionales y del contacto íntimo con el personal que las ejecuta, más dependientes se vuelven ellos en relación con las fuentes secundarias de información como es el caso de los informes. Por eso en la empresa se manejan algunas actividades esporádicas como las conversaciones informales con los supervisores y empleados sobre su trabajo y su familia. El nivel de actividad, el comportamiento de los empleados, sus reacciones, sugerencias, etc., son directamente observados y utilizados para formar una imagen mental acerca de como están las cosas dentro de la empresa.
- **Informes.** El control solamente es posible y eficaz cuando el gerente encargado de alcanzarlo mide sin tardanza el progreso en relación con los objetivos propuestos. Parte de la tarea de medir el desempeño está dedicado a la planeación y el diseño de un sistema de informes que sea capaz de proporcionar información precisa en el momento oportuno.

El control gerencial incluye un sistema de informes capaz de suministrar informaciones respecto de lo que ocurre en todas las áreas, y de los problemas y sus causas. Por medio de los informes, los datos llegan al administrador, de tal forma que le permite hacer comparaciones y realizar las acciones más indicadas, por ejemplo, los informes sobre ventas en los diversos mercados, mostrando el comportamiento de los productos en los diversos territorios; los informes sobre investigaciones salariales; sobre producción, mantenimiento, etc. Generalmente, los informes constituyen un tipo de comunicación ascendente al gerente saber lo que ocurre. Los informes de control permiten revelar no sólo lo que está sucediendo en un determinado periodo, sino también el significado de lo que está ocurriendo.

Los informes de control dentro de la empresa se realizan de forma oral, escrita, y la combinación de estos dos. Los informes orales se presentan cara a cara, por teléfono o por medio de reuniones de grupos de gerentes de departamento o de

unidades. Los informes escritos no requieren la presencia de la persona que los emite, pero muchas preguntas y respuestas, discusiones y aclaraciones adicionales necesitan hacerse oralmente.

11. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA⁷

La comunicación aparece como necesidad desde el momento en que se está seleccionando personal en todos los niveles de la empresa. Es crucial que los candidatos conozcan muy bien cuál es la visión, los objetivos, las principales estrategias, los valores y principios, la historia básica de la firma. Porque debe constatarse en el proceso de enganche que los futuros empleados tengan afinidad con lo que pretende la empresa, y con su forma de operar. De esta manera se evitan costosas sorpresas, al descubrir el recién vinculado, o sus jefes que realmente no hay sintonía con las metas, los procesos, la organización o la cultura de la compañía.

Otro de los procesos que se tienen muy en cuenta en la empresa, en cuanto a la comunicación, se refiere a la parte inducción. El proceso de aprendizaje del nuevo empleado en sus primeros meses, explicando en detalle su funcionamiento y lo que esperan de su contratación en esa fase de aclimatación. Esta parte de la comunicación es tan importante para la empresa; que es el gerente mismo quien le dedica tiempo a describirles a las personas que acaban de llegar en qué consisten los negocios de la empresa, y su ⁸modus operandi. En esas oportunidades se aclaran las dudas, se amplía la información y se captan las áreas grises que demandan descripciones que despejen los interrogantes.

De ahí en adelante la comunicación formal e informal tiene que fluir sin tropiezos, tanto en su calidad como en su cantidad. Todos los miembros de la empresa tienen que saber; en mayor o menor grado, según sus responsabilidades cómo va la empresa. No hacerlo crea peligrosas confusiones y distorsiones.

El pensamiento de los administrativos, es: si los empleados no tienen buena información sobre la evolución de las empresas, siempre aparecen chismes, especulaciones, tergiversaciones que podrían causar caos. Lo cual por supuesto es muy dañino para el clima laboral y para la gestión eficaz de la compañía, por eso sigue unos parámetros en cuanto a la comunicación con los empleados

- Cada vez que haya que comunicar algo se debe verificar que la información que se quiera transmitir llegue a todos los rincones, funciones, niveles, localidades de la empresa para que no llegue fragmentada y tergiversada.
- Es de particular importancia, para la empresa, comunicar bien en momentos de crisis. Por su naturaleza, las crisis crean angustias y tensiones, que tienen que manejarse con gran esmero. En esas épocas hay que redoblar los esfuerzos comunicativos, es preferible pecar por exceso a hacerlo por defecto.

- La comunicación de las diferentes situaciones de la compañía; se realiza por medios visuales como carteleras o videos programados, por medio de explicaciones personales o en forma escrita por medio de cartas o invitaciones.

Para CONSTRUMAS una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes. En definitiva, a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión, y los objetivos de La organización.

12. PROYECTO DE INVERSIÓN⁹

Teniendo en cuenta el monto de la inversión (120 millones de pesos), se trato de investigar qué pueden ofrecer algunas entidades financieras simplemente navegando en Internet.

El resultado fue el siguiente:

12.1 INVERSIONES EN ENTIDADES FINANCIERAS

Un Fondo Mutuo de Inversión Internacional es un pool de dinero tomado de múltiples inversionistas y entregado a una compañía administradora de fondos para que lo invierta en diferentes tipos de títulos valores tales como: acciones, bonos, opciones, futuros, monedas, etc., según la estrategia particular del Fondo.

El análisis de inversión se realizó con la compra de bonos por el total del valor de la inversión. El resultado no parecía muy productivo y también se veía arriesgado.

Aun así, la empresa trató de buscar en varias entidades y con diferentes tipos de inversión. Pero el resultado era muy similar en todas estas entidades pues la ganancia estaba entre 8 y 10´000.000 de pesos cada tres meses.

Esto no fue nada atractivo para la compañía así que se estudió otro tipo de inversión totalmente diferente de lo anterior.

El siguiente proyecto si tuvo una buena acogida por parte de los directivos, por consiguiente fue el camino que se eligió.

12.2 PROYECTO FINAL DE INVERSIÓN

La empresa, CONSTRUMAS, la cual se encarga de la producción, comercialización y venta de materiales de construcción además de alquiler de maquinaria y equipo; cuenta en este momento con capital para invertir.

Luego de hacer un análisis del capital disponible en el momento, llegó a la conclusión que sería de gran ayuda para la empresa la adquisición de transporte propio para la compra y venta de materiales y que lo más conveniente en este momento era la compra de una Volqueta nueva.

Pero además de solucionarle algunos problemas de transporte también aportaría a la empresa, altos ingresos.

Este vehículo tendría las siguientes características.

Referencia: Volqueta
 Marca: FORD CARGO
 Año: 2006
 Motor: Diesel
 Capacidad de caja: 7m3
 Capacidad en peso: 12Tn
 Ciudad de compra: Ipiales

Para lo que la empresa realizó el siguiente análisis de costos, cuadro No.20: Valores de compra.

VALOR DE COMPRA	
Lugar de Compra	Ipiales
Valor comercial	100,800,000
Impuestos	19,200,000
Total Compra	120,000,000

Luego de obtener este valor, también se realizó un análisis de los costos de producción mensuales que tendría este vehículo.

Por lo cual se investigó que se debería pagar por seguros el 0.4% mensual del valor actual del vehículo y un valor de impuestos de 1.5% anual. Se determinó también unos costos normales de producción y se llegó al siguiente cuadro de costos, cuadro No.21: Valores mensuales de producción.

VALORES MENSUALES DE PRODUCCION	
Seguros	403,200
Impuestos del vehículo	126,000
Combustible	1,500,000
Mantenimiento	400,000
Sueldo Conductor	450,000
Imprevistos	400,000
Total Producción	3,279,200

Luego se determinó un valor de alquiler de 500 pesos m3/km; según el valor comercial actual y se asumió unos valores de alquiler en un determinado tiempo (7m3/4700km).

Se analizó también un ahorro aproximado, que la adquisición del vehículo le proporcionaría a la empresa en mano de obra.

Y por último, se tuvo en cuenta el valor de los impuestos a pagar por los ingresos que se obtendrían del trabajo de la volqueta.

Los valores se resumen en el cuadro No.22: Valores mensuales de ingresos

VALORES MENSUALES DE INGRESOS	
ALQUILER	
Valor Alquiler m3/km	500
Kms Prev de Alq. Mensual	4,700
M3 Prev de Alq.	7
Ingresos por Alquiler	16,450,000
FUNCIONAMIENTO PLANTA	
Ahorro Mensual	600,000
IMPUESTOS	
Iva	16%
Impuestos de producción	2,728,000
Valor Total Ingresos Mens.	17,050,000
Utilidad	11,042,800

Con el anterior análisis y si las condiciones no cambian el proyecto de inversión asumido, si sería rentable.

13. ESTADOS FINANCIEROS

13.1 ESTADO DE RESULTADOS

	EMPRESA CONSTRUMAS		
	2,005	2,004	2,003
INGRESOS OPERACIONALES			
Industrias Manufactureras	695,327,100	636,597,620	421,076,650
INGRESOS NETOS	695,327,100	636,597,620	421,076,650
COSTO DE VENTAS			
Industrias Manufactureras	502,179,554	463,853,539	295,084,000
TOTAL COSTO DE VENTAS	502,179,554	463,853,539	295,084,000
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	193,147,546	172,744,081	125,992,650
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION			
Sueldos	12,928,000	12,480,000	12,160,000
Mantenimiento y reparación	1,894,805	1,725,031	1,489,033
Depreciaciones	8,900,000	8,900,000	8,900,000
TOTAL GASTOS	23,722,805	23,105,031	22,549,033
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	169,424,741	149,639,050	103,443,617
IMPUESTO RENTA COMPLEMENTARIOS	20,646,192	18,367,856	13,177,997
Impuestos	20,646,192	18,367,856	13,177,997
UTILIDAD DEL EJERCICIO	148,778,549	131,271,194	90,265,620

13.2 ANALISIS RELACIONADO CON EL ESTADO DE RESULTADOS¹⁰

A. Porcentaje de Utilidad Bruta Operacional sobre ingresos operacionales

$$\frac{\text{Utilidad Bruta Operacional}}{\text{Ingresos Operacionales}} * 100$$
$$\frac{193,147,546}{695,327,100} * 100 = 27.78$$

Este porcentaje indica que las ganancia bruta en este período es de 27,78%.

Se puede decir que el porcentaje es regular, porque los costos de ventas son altos sobre los ingresos operacionales obtenidos.

B. Porcentaje de Utilidad Neta sobre Ingresos Operacionales

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Operacionales}} * 100$$
$$\frac{90,265,620}{695,327,100} * 100 = 12.98$$

Este porcentaje indica que por cada peso de venta se obtiene una utilidad neta de 12,98%

C. Porcentaje de Costos de Ventas sobre Ingresos Operacionales

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ingresos Operacionales}} * 100$$
$$\frac{502,179,554}{695,327,100} * 100 = 72.22$$

Este indicador significa que por cada peso de una determinada venta, el costo de un bien o servicio tiene un valor de 72,22 %

D. Porcentaje de Gastos Operacionales sobre Ingresos Operacionales

$$\frac{\text{Gastos operacionales}}{\text{Ingresos Operacionales}} * 100$$
$$\frac{23,722,805}{695,327,100} * 100 = 3.41$$

Este porcentaje indica que del total de los ingresos operacionales el 3,41% representa los gastos.

E. Rentabilidad sobre Ingresos Operacionales

$$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ingresos Operacionales}} * 100$$
$$\frac{169,424,741}{695,327,100} * 100 = 24.37$$

Indica que del valor total de los ingresos, la empresa gana un 24.37%

13.3 BALANCE GENERAL

EMPRESA CONSTRUMAS

	2,005	2,004	2,003
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
DISPONIBLE	71,143,029	80,617,303	54,314,495
Caja	71,143,029	80,617,303	54,314,495
REALIZABLE	22,191,230	19,974,796	16,211,020
Inventario de mercancías	22,191,230	19,974,796	16,211,020
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	93,334,259	100,592,099	70,525,515
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
DEPRECIABLES	202,000,000	202,000,000	202,000,000
Construcciones y edificaciones	80,000,000	80,000,000	80,000,000
Maquinaria y equipo	45,000,000	45,000,000	45,000,000
Equipo de oficina	5,500,000	5,500,000	5,500,000
Equipo de comunicación y com.	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Equipo de transporte	70,000,000	70,000,000	70,000,000
Depreciación acumulada	-23,500,000	-15,666,666	-7,833,333
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	178,500,000	186,333,334	194,166,667
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	178,500,000	186,333,334	194,166,667
TOTAL ACTIVOS	271,834,259	286,925,433	264,692,182
PASIVO CORRIENTE			
OBLIGACIONES FINANCIERAS	42,000,000	78,000,000	114,000,000
Bancos Nacionales	42,000,000	78,000,000	114,000,000
CUENTAS POR PAGAR	29,055,710	25,654,239	8,426,562
Costos y gastos por pagar (socios)	29,055,710	25,654,239	8,426,562
TOTAL PASIVO CORRIENTE	71,055,710	103,654,239	122,426,562
TOTAL PASIVO	71,055,710	103,654,239	122,426,562
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL	52,000,000	52,000,000	52,000,000
Cuotas o partes de interés social	52,000,000	52,000,000	52,000,000
RESULTADOS DEL EJERCICIO	148,778,549	131,271,194	90,265,620
Utilidad del ejercicio	148,778,549	131,271,194	90,265,620
TOTAL PATRIMONIO	200,778,549	183,271,194	142,265,620
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	271,834,259	286,925,433	264,692,182

13.4 ANALISIS FINANCIERO

13.4.1 PORCENTAJES INTEGRALES

$$\text{Porcentaje integral} = \frac{\text{Valor Parcial}}{\text{Valor Base}} * 100$$
$$\frac{71,143,029}{271,834,259} * 100 = 26.17$$

Este porcentaje indica que por cada peso del activo total que posee la empresa, el 26.17% se encuentra disponible para ser utilizado en cualquier evento o actividad que se requiera.

13.4.2 RAZONES FINANCIERAS

13.4.2.1 Relacionadas con el balance general

a. Capital de trabajo

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$
$$\begin{array}{r} 178,500,000 \\ 71,055,710 \\ \hline \mathbf{107,444,290} \end{array}$$

Esta razón indica que la empresa tiene \$ 107.444.290, de disponible, es decir que tiene la facilidad o rapidez para que este activo corriente se convierta en efectivo en un periodo determinado, como puede ser para cubrir deudas que se le presenten en el futuro.

b, Razón circulante

$$\text{Razon Circulante} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\frac{178,500,000.00}{71,055,710.00} \quad 2.51$$

Este indicador significa que por cada peso de deuda a corto plazo la empresa dispone de \$2.51 que son utilizados como respaldo y liquidez para cubrir oportunamente sus deudas.

c. Activo líquido

Activo Líquido= Caja + Bancos + Clientes + Cuentas por cobrar a trabajadores corto plazo

71,143,029

Este valor indica que la empresa dispone en forma inmediata de \$71,143,029 para cubrir sus deudas o necesidades.

d. Prueba ácida

Prueba Acida=

$$\frac{\text{Activo Líquido}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\frac{71,143,029}{71,055,710} \quad 1.00$$

Este indicador significa que por cada peso de deuda que tiene la empresa, se dispone en forma inmediata de \$1,00 para cancelarla.

e. Solidez

Solidez=

$$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$\frac{271,834,259}{71,055,710} \quad 3.83$$

Esta razón indica que la empresa dispone de \$3.83 en activos por cada peso que adeuda, así, que en determinado momento, al vender todos sus bienes, dispondría de dinero suficiente para cubrir sus obligaciones, por lo tanto sería una garantía para sus acreedores futuros.

f. Endeudamiento

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{71,055,710}{271,834,259} = 0.26$$

Este valor indica que por cada peso de activo que posee la empresa, \$0,26 son de los acreedores, considerada como aceptable, ya que la empresa tiene un 74% de sus activos libres, es decir es muy buena garantía para obtener mayores créditos de sus proveedores o bancos comerciales.

g, Indice de propiedad

$$\text{Indice de Propiedad} = \frac{\text{Patrimonio o Capital Contable}}{\text{Activo Total}} = \frac{200,778,549}{271,834,259} = 0.74$$

Esta razón indica que por cada peso invertido en la empresa, \$0,74, pertenecen a los propietarios, es decir entre mas alta sea la proporción, menor será el endeudamiento externo. La independencia financiera es del 26% y aumenta en la misma proporción en que aumenta la razón.

h. Protección al pasivo total

$$\text{Protección pasivo total} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Pasivo Total}} = \frac{200,778,549}{71,055,710} = 2.83$$

Esta razón indica que por cada peso de los propietarios, hay una inversión de \$2,83 pesos de los hacedores. En este caso, esta dentro de los límites normales.

i. Razón de protección a la inversión

$$\begin{array}{r} \text{Razón Protección Inv.} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}} \\ \\ \frac{71,055,710}{200,778,549} \qquad 0.35 \end{array}$$

Este indicador muestra que el pasivo externo es inferior al aporte de los dueños, es decir, de \$0,35.

j. Patrimonio inmovilizado

$$\begin{array}{r} \text{Patrimonio inmovilizado} = \frac{\text{Propiedad planta y equipo}}{\text{Capital contable}} \\ \\ \frac{178,500,000}{200,778,549} \qquad 0.89 \end{array}$$

Indica que por cada peso de inversión de los propietarios, hay \$0,89 inmovilizados en activos fijos netos, lo cual indica que se deja de utilizar el 11% del capital de trabajo.

13.5 INDICADORES RELACIONADOS CON BALANCES Y PyG

a. RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL CONTABLE

$$\frac{\text{Utilidad Neta} * 100}{\text{Capital contable}}$$
$$\frac{148,778,549}{200,778,549} * 100 = 74.10$$

La razón indica que la inversión de los socios en ese periodo produjo una utilidad de 74.10%

b. RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO TOTAL

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$
$$\frac{148,778,549}{271,834,259} * 100 = 54.73$$

La razón indica un rendimiento del Activo Total del 54,73% en el periodo

CONCLUSIONES

- ❖ CONSTRUMAS, demostró desde el principio, en el análisis de los factores, tanto externos como internos; iba por muy buen camino y que sus resultados, si se creaba, serían favorables.
- ❖ Los productos ofrecidos por la empresa son de muy buena calidad y representan una muy buena opción económica en comparación a los productos sustitutos.
- ❖ La situación en la que se encontraba el sector en el momento de la creación de la empresa, fue muy favorable debido a que el mercado no estaba muy saturado y se podía entrar de forma relativamente fácil en el mismo.
- ❖ Luego de creada la empresa, es necesario destacar que gracias a que no existía concentración de grandes competidores, logramos un rápido aumento en el número de clientes, incluyendo a los pequeños distribuidores.
- ❖ Una de las grandes fallas de la empresa fue la falta de control sistematizado, lo que nos llevó a cometer muchos errores, que tuvieron que ser analizados en el futuro de forma más específica.
- ❖ La forma de analizar a la competencia, debe ser de carácter absoluto, pues puede convertirse en uno de los problemas más serios para una empresa nueva.
- ❖ La estrategia utilizada por la compañía, en cuanto a invertir en publicidad fue excelente para darle rápido reconocimiento.
- ❖ Las ventas, el primer año de funcionamiento de la empresa, no fueron las esperadas pero con el rápido desarrollo de la sociedad y el crecimiento de la empresa, han ido mejorando de manera reconfortante; lo cual nos hace pensar que el camino seguido por la empresa hasta este momento ha sido uno de los mejores.
- ❖ Con todos estos excelentes resultados, hemos demostrado que todos los conocimientos adquiridos dentro de la especialización gracias a profesores y compañeros han resultado ser muy útiles tanto en nuestra vida cotidiana como en nuestra vida laboral.

BIBLIOGRAFÍA

HARVARD BUSINESS, Review. Control, Boston: Ediciones Deusto S.A., 2004. 222p

HARVARD BUSINESS, Review. Comunicación Eficaz, Boston: Ediciones Deusto S.A., 2004. 212p

HARVARD BUSINESS, Review. Estrategias de crecimiento, Boston: Ediciones Deusto S.A., 2004. 229p

EN LA ESTRATEGIA ESTA EL ÉXITO, Como crear una posición estratégica única, Boston: Editorial Norma S.A., 2000. 175p

EN LA ESTRATEGIA ESTA EL ÉXITO, Constantinos C. Markides, Cómo prepararse para la innovación estratégica, Boston: Editorial Norma S.A., 2000. 53p

CONTABILIDAD FINANCIERA, Charles T. Horngren, Introducción, México, PHH Prentice Hall Edition, 725p.

CONTABILIDAD DE COSTOS, Polimeni – Fabozzi – Adelberg, Conceptos y aplicaciones para toma de decisiones gerenciales, México, Mc Graw Hill, 860p.

RECOMENDACIONES

- Cuando tenga una idea sobre la creación de una empresa, comience por el principio y no trate de evadir pasos que después pueden ser perjudiciales, costando mucho dinero. Analice todas las variables que puedan afectar positiva o negativamente la creación y el funcionamiento de la empresa. Para esto es necesario: Planear, Organizar, Integrar y luego Controlar. Estos cuatro pasos se ejecutan desde que nace la idea de hacer una empresa.
- Si evalúa variables muy locales, se afectará por el funcionamiento de grandes empresas nacionales; y si evalúa muchas variables externas, puede desprestigiar el mercado local que es la competencia directa. Por esta razón tenga muy en cuenta cuales variables locales, nacionales y extranjeras realmente afectan la empresa.
- La evaluación del factor interno es el examen de funcionamiento interno de la empresa, por eso hay que aprovechar cada ventaja que se presente y tratar de reparar los valores negativos de la empresa.
- Analizar muy bien a la competencia, brinda muchas ventajas y la oportunidad de cubrir por anticipado todas sus falencias, así, se puede tomar parte del mercado que aún no está cubierto.
- Fijar la misión, la visión y los objetivos de la empresa, es una tarea muy importante y vale la pena utilizar un tiempo prudente para fijar estos enunciados, ya que estipulan la dirección de la organización y fija los posibles rumbos a seguir.
- Para analizar a los clientes y proveedores, tómese su tiempo, realice investigaciones, estudios, suposiciones, etc.; es tan importante como el análisis realizado a la competencia; si se acierta en este estudio y sus posibles proyecciones, todos los proyectos de la empresa tienen más probabilidad de realizarse.
- Ejercer control sobre todas y cada una de las actividades generales e individuales es la única garantía de que las cosas salgan bien. Por esto siempre realice control. "Todas las actividades que se controlan salen bien"
- Es necesario establecer resultados en un periodo determinado de tiempo, realice cautelosamente un análisis financiero de la empresa y compárelo con otros periodos, esto sirve para prevenir y corregir el funcionamiento de la organización.

ANEXOS

