

HOJA PARA LA PASTA

HOJA DE GUARDA

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LA SOCIEDAD CONSTRUCTORA
INECON-TE LTDA. – REGIONAL PASTO**

YIPSI MARCELA ERASO CHAMORRO
HUXLEY ANDRÉS GAVIRIA MUÑOZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
POSTGRADO EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2004**

**FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LA SOCIEDAD CONSTRUCTORA
INECON-TE LTDA. – REGIONAL PASTO**

**YIPSI MARCELA ERASO CHAMORRO
HUXLEY ANDRÉS GAVIRIA MUÑOZ**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE:
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

DIRECTOR:
JOSE ARMANDO PATIÑO MORA
Universidad de Nariño

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
POSTGRADO EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2004**

NOTA DE ACEPTACIÓN:

LUIS ALBERTO ARCOS ARCOS
Jurado Evaluador

NELSON EDMUNDO ARTURO
Jurado Evaluador

San Juan de Pasto, 24 de Febrero de 2004

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	18
1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA	19
1.1.1 Mandatos Formales	19
1.1.2 Mandatos Informales	23
1.2 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL	24
1.2.1 Misión	24
1.2.2 Visión	24
1.2.3 Objetivos	24
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	25
2.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	25
2.1.1 Entorno Económico	25
2.1.2 Entorno Político – Legal	29
2.1.3 Entorno Cultural – Social – Demográfico	31
2.1.4 Entorno Tecnológico	34
2.2 GUIA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	35
2.3 ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO	38
3. PRESENTACIÓN DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE PASTO	44
3.1 CONSTRUCCIÓN (VIVIENDA O URBANISMO) EN PASTO	44
3.2 OBRAS DE INGENIERIA CIVIL - INFRAESTRUCTURA VIAL	47
3.3 EL AMBIENTE COMPETITIVO (ANÁLISIS DEL DIAMANTE)	48
3.4 CADENA PRODUCTIVA – SECTOR CONSTRUCTOR EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO	51
3.5 BASE DE ANÁLISIS PARA LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	54
3.5.1 Poder de negociación de los Proveedores	54
3.5.2 Poder de negociación de los Competidores y Rivalidad	57

	Pág.
3.5.3 Poder de negociación de los Clientes	58
3.5.4 Amenaza de Sustitutos	59
3.5.5 Cinco Fuerzas de Competitividad	60
3.6 PLATAFORMA URBANA Y REGIONAL	61
3.7 LA CADENA DE VALOR GENERICO	63
4. ANÁLISIS COMPARATIVO Y/O DE COMPETENCIA BENCHMARKING	66
4.1 ORGANIZACIONES A COMPARARSE	66
4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	70
4.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	74
4.3.1 Resultados de la Matriz de Perfil Competitivo	75
4.4 RADARES DE BENCHMARKING	76
4.5 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	77
5. ANÁLISIS INTERNO	79
5.1 AREA DIRECTIVA - ADMINISTRATIVA	79
5.2 AREA DE TALENTO HUMANO	80
5.3 AREA DE MERCADEO	85
5.4 AREA DE PRODUCCIÓN	87
5.5 AREA FINANCIERA	89
5.6 GUIA DE ANÁLISIS INTERNO	95
6. ANÁLISIS DOFA	96
6.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO	97
6.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO	98
6.3 LISTADO D.O.F.A.	99
6.4 MATRIZ D.O.F.A.	100

	Pág.
7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	102
7.1 REVISIÓN DE LA CONCORDANCIA DE LA VISION	102
7.2 MISIÓN	102
7.2.1 Matriz de Evaluación de Formulación de la Misión	104
7.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	105
7.3.1 Objetivos Financieros	105
7.3.2 Objetivos de Crecimiento	106
7.3.3 Objetivos de Competitividad	106
7.3.4 Objetivos Relacionados con la Responsabilidad Social	107
7.4 ESTRATEGIAS	108
7.4.1 Estrategia de Penetración de Mercado	111
7.4.2 Estrategia de Desarrollo de Mercado	111
7.4.3 Estrategia de Desarrollo de Producto	111
7.4.4 Estrategias de Diversificación	112
7.4.5 Estrategias para Atender la Crisis	112
7.4.6 Estrategias de Asociación	113
7.4.7 Estrategias Competitivas	113
7.4.8 Matriz del Grupo Consultivo de Boston	114
7.4.9 Mapa de Enlaces del B.S.C. (Balanced ScoreCard)	116
7.5 ESTRUCTURA	119
7.5.1 Organigrama Propuesto	121
8. PLANES DE ACCION	122
8.1 PLAN DE ACCION AREA DIRECTIVA – ADMINISTRATIVA	122
8.1.1 Análisis de Situación Actual del Área	122
8.1.2 Objetivos funcionales (De corto plazo) y Actividades para el logro de los objetivos	122
8.1.3 Recursos y Presupuesto para Plan de Acción Area Directiva - Administrativa	128
8.1.4 Cronograma de Programación de Actividades Area Directiva - Administrativa	131
8.1.5 Indicadores de Control de Cumplimiento de Actividades Area Directiva - Administrativa	133
8.1.6 Responsables	136
8.1.7 Control	136
8.2 PLAN DE ACCION AREA DE TALENTO HUMANO	136
8.2.1 Análisis de la Situación Actual del Área	136
8.2.2 Objetivos funcionales (De corto plazo) y Actividades para el logro de los objetivos	138
8.2.3 Recursos y Presupuesto para Plan de Acción Area de Talento Humano	141
8.2.4 Cronograma de Programación de Actividades Area de Talento Humano	145

	Pág.
8.2.5 Indicadores de Control de Cumplimiento de Actividades Area de Talento Humano	146
8.2.6 Responsables	147
8.2.7 Control	147
8.3 PLAN DE ACCION AREA DE MERCADEO (PROYECTOS)	147
8.3.1 Análisis de Situación Actual del Área	147
8.3.2 Objetivos funcionales (De corto plazo) y Actividades para el logro de los objetivos	149
8.3.3 Recursos y Presupuesto para Plan de Acción Area de Mercadeo (Proyectos)	153
8.3.4 Cronograma de Programación de Actividades Area de Mercadeo (Proyectos)	156
8.3.5. Indicadores de Control de Cumplimiento de Actividades Area de Mercadeo (Proyectos)	157
8.3.6 Responsables	160
8.3.7 Control	160
8.4 PLAN DE ACCION AREA DE PRODUCCIÓN	160
8.4.1 Análisis de Situación Actual del Área	160
8.4.2 Objetivos funcionales (De corto plazo) y Actividades para el logro de los objetivos	162
8.4.3. Recursos y Presupuesto para Plan de Acción Area de Producción (Operaciones)	166
8.4.4 Cronograma de Programación de Actividades Area de Producción (Operaciones)	169
8.4.5 Indicadores de Control de Cumplimiento de Actividades Area de Producción (Operaciones)	171
8.4.6 Responsables	174
8.4.7 Control	174
8.5 PLAN DE ACCION AREA DE FINANZAS	175
8.5.1 Análisis de la Situación Actual del Área	175
8.5.2 Objetivos funcionales (De corto plazo) y Actividades para el logro de los objetivos	177
8.5.3 Recursos y Presupuesto para Plan de Acción Área Financiera	181
8.5.4 Cronograma de Programación de Actividades Área Financiera	183
8.5.5 Indicadores de Control de Cumplimiento de Actividades Área Financiera	184
8.5.6 Responsables	186
8.5.7 Control	186
9. ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO Y PROYECTADO	187
10. CONCLUSIONES	189

	Pág.
11. BIBLIOGRAFÍA	192
11.1 LIBROS CONSULTADOS	192
11.2 PAGINAS WEB CONSULTADAS	192
11.3 REVISTAS CONSULTADAS	192
 ANEXOS	 193

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Número de licencias aprobadas y área para construir, por los años 1999–2000 En San Juan de Pasto	45
Tabla 2. Área aprobada para construir según destino en la ciudad de Pasto	45
Tabla 3. Índice de costos de la construcción de vivienda período 2000 – 2001 en la Ciudad de Pasto Base: Diciembre 1999 = 10	46
Tabla 4. Índice de precios al consumidor	46
Tabla 5. Ponderación de los bienes y servicios de la canasta familiar	46
Tabla 6. Carreteras a cargo de INVIAS Regional Nariño	47

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama Constructora INECON-TE Ltda.	20
Figura 2. PIB Sectorial Colombia Período 2003 – 2005 Proyectado	27

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Balance General Comparativo 2001 – 2002 Constructora INECON-TE Ltda.	194
Estado de Resultados Comparativo 2001 – 2002 Constructora INECON-TE Ltda.	197

RESUMEN

El panorama actual de Colombia, le ofrece a los constructores múltiples oportunidades y también algunas amenazas a las cuales las empresas deben estar preparadas y responder de manera efectiva a los cambios provenientes del entorno. Además, en una industria tan competitiva como lo es la construcción, las compañías que allí se desempeñan requieren mayor seguridad en la aplicación de programas de acción, que garanticen o contribuyan a mejorar la participación en el mercado aunada a la generación de utilidades.

Ante estas circunstancias, la Constructora INECON-TE ha sido conciente de la importancia de contar con una serie de tácticas y estrategias que permitan la máxima optimización y utilización de sus fortalezas, mejorando y realizando los cambios necesarios para eliminar las debilidades, cumpliendo a cabalidad con los objetivos y metas propuestas que redunden en el crecimiento y consolidación de la organización como una de las más grandes e importantes de la región y del país.

Las estrategias y actividades que se proponen en este Plan Estratégico, son fruto de un estudio amplio y organizado de los diagnósticos, análisis y matrices que determinan la ejecución de los planes según las posibilidades y realidad de la empresa, basados en la aplicación de aspectos específicos de varias teorías administrativas y gerenciales modernas, con el sentido común, flexibilidad y dinamismo que se requiere para modificar los parámetros administrativos tradicionales que llevaba la constructora INECON-TE.

Un punto primordial en la ejecución del presente Plan Estratégico lo constituye la participación y compromiso total del talento humano de la empresa a todo nivel de responsabilidad, pues en INECON-TE como en cualquier organización, son las personas las encargadas del normal funcionamiento y del éxito en la obtención de los resultados que esperan los socios, la alta gerencia y en general la compañía.

ABSTRACT

The present situation of Colombia, offers to builders different opportunities and threats too which the enterprises must be prepared and to respond in effective mode for changes originated in the environment. Moreover, in an industry as competitive like the building, the companies that there are redeeming require more certainty in the application of action programs, that assure or contribute to improve the part in the market united to the profits generation.

In the presence of this circumstances, "Constructora INECON-TE" has been conscientious about the importance of possessing with a sequence of tactics and strategies that let the maxim optimization and utilization of her fortitudes, improving and making the necessary changes to eliminating the weaknesses, fulfilling the objectives and goals proposed that redound in increase and consolidation of the firm like one of most important and biggest of our region and of the country.

The strategies and activities that have been proposed in this Strategic Plan, are the result of a profound and organized study of diagnostics, analysis and matrixes, that determine the execution of planes according to the possibilities and reality of the enterprise, supported in application of specific aspects of various administrative and management modern theories, with common criterion, flexibility and dynamism that is needed for modifying the administrative traditional precepts that "Constructora INECON-TE" was carrying.

A primal point in execution of this Strategic Plan, is constituted by the participation and total compromise of human talent of the firm in all responsibility level, because in INECON-TE like in whatever enterprise, people are entrusted of normal functioning and issue in the obtainment of results that are waiting by owners, eminent manager and company in general.

INTRODUCCIÓN

Los directivos y socios de la CONSTRUCTORA INECON-TE están de acuerdo en que la incertidumbre y los cambios que experimenta el país respecto a su situación general en los últimos años, es una razón poderosa para aplicar de manera urgente acciones que permitan hacer frente a dichos cambios y como es lógico, asegurar la permanencia en un mercado cada vez más competido y con clientes cada vez más exigentes. Ahora bien, específicamente en el sector constructor, vemos que las medidas de seguridad tomadas por el gobierno actual, sin lugar a dudas han creado las condiciones para que la compañía pueda volver a participar en contratos para zonas del país donde estaba restringido el acceso; la política gubernamental del presidente Alvaro Uribe Vélez, en lo que respecta al desarrollo social y promoción de vivienda de interés social e incluso comercial, se constituyen como oportunidades que la constructora debe aprovechar para mejorar su participación en el mercado y generar mayores ingresos en su actividad económica tanto regional como nacional.

Bajo el anterior contexto se encuentra que el sector constructor ha sido por muchos años el sector más dinámico de la economía de Colombia y que después de la crisis que enfrentó, ha tratado de manera casi heroica de resarcirse de los inconvenientes y resurgir como la industria fuerte de años atrás. Precisamente en este intento y gracias a las nuevas condiciones del entorno, encontramos que para el segundo trimestre de 2003 el sector constructor creció en un 18% según cálculos de CAMACOL y de acuerdo con los datos parciales es un sector que a diciembre de 2003 presentó un crecimiento en el PIB del 9.5%, lo que puede dar una idea del giro positivo que la economía y específicamente el sector está dando en el país, con un crecimiento sostenido de tasas relativamente elevadas y con repuntes en obras de vivienda y obras civiles especialmente, que son las dos principales actividades de la sociedad CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.

Lo anterior permite concluir que el momento es propicio para establecer medidas estratégicas en la constructora con el fin de afrontar y estar atenta a los diversos cambios en el entorno político, económico, social, cultural, legal y tecnológico del país de los cuales muchos se pueden aprovechar y obtener los mejores resultados para la sociedad, traducidos en rentabilidad, ingresos e importantes obras para acumular mayor experiencia y reconocimiento.

Las medidas tomadas para incentivar la demanda y el entusiasmo y optimismo de los empresarios del sector han dado pie para que se origine la actual situación. Así como la política gubernamental en asocio con CAMACOL y el ICAV (Instituto colombiano de Ahorro y Vivienda). Se reglamentaron las AFC (Adquiera Fácil Casa), se anticipó la asignación de subsidios por el INURBE, se autorizó la sobreasignación de subsidios a las Cajas de Compensación, se mejoró la devolución del IVA en vivienda de interés social, etc y mas recientemente el Gobierno Uribe estableció el seguro contra la variación de la UVR (Unidad de Valor Real). Así pues, como está el sector y su perspectiva de crecimiento, las oportunidades para cualquier constructor de las capacidades de INECON-TE, son ciertamente atractivas por lo menos para los próximos meses y por que no, para los próximos años.

Ante este breve diagnóstico externo, la gerencia de la compañía a la cual se ha formulado el presente Plan Estratégico ha sido consciente de la importancia y necesidad de reemplazar el sistema administrativo actual, por un sistema dinámico, flexible y organizado que permita una mejor optimización de los recursos de la compañía. Para tal fin, y después de efectuar los diagnósticos correspondientes, consideramos que es fundamental replantear las políticas de selección y gestión del personal de la compañía estudiada, con el objeto de mantener a aquellos colaboradores que tienen los mejores indicadores de rendimiento y cuyo aporte al bienestar de la compañía es clave para su éxito en su campo de trabajo; así como diseñar dichos mecanismos para evaluación de los resultados y gestión de personal, como unos de los principales propósitos del plan.

Sin embargo, consideramos que la mejor alternativa de control que puede producir óptimos resultados sin perder de vista lo mencionado, se constituye como la elaboración y aplicación de un Plan Estratégico para la constructora INECON-TE, con el fin de proveer un instrumento que permita la mejor organización de los recursos y que sea una guía de acción para las actividades actuales y potenciales de la compañía. Para tal efecto, se siguió un procedimiento concreto y sistémico que requiere la inclusión de puntos objetivos que vislumbren mayores posibilidades de éxito o fracaso de la empresa según las estrategias propuestas.

Esperamos que el trabajo de grado que ponemos a consideración del lector o consultante sea del agrado y cumpla con las expectativas no solo de los jurados y director de tesis, sino que sirva como una fuente importante de consulta y aplicación en la compañía para la que se diseñó el plan y en general para cualquier empresa constructora con capacidades similares a las de INECON-TE. En lo personal y en el ámbito de interacción profesional, este trabajo ha resultado ser un método efectivo por medio del cual logramos poner a prueba los conocimientos adquiridos en la especialización en alta gerencia y mostrar que las ideas creativas y de sentido común pueden tener cabida en la gestión de cualquier organización.

1. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

INGENIEROS CONSTRUCTORES TECNOLOGIA Y EQUIPO – CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA, es una empresa creada para atender las diferentes actividades relacionadas con el ramo de la construcción, constituida en Octubre de 1982, mediante escritura Pública número 3716 del 6 de octubre de 1982, de la Notaria Segunda de Pasto, e inscrita en la Cámara de Comercio de Pasto el 20 de octubre de 1982, bajo el número 00280 del Libro IX. Constructora INECON-TE Ltda. tiene su sede principal en la ciudad de Bogotá D.C. y una sede regional en la ciudad de San Juan de Pasto, ciudades desde las cuales ha contribuido con el desarrollo de diferentes regiones de Colombia aportando toda la experiencia humana y tecnológica que ha desarrollado a través de la ejecución de diversos proyectos en campos como el diseño, asesorías, interventorias y la construcción de obras civiles y arquitectónicas.

Desde su fundación, la firma Constructora INECON-TE ha tenido como objetivo fundamental la realización de trabajos de alta calidad técnica que satisfaga todas las expectativas y requerimientos de nuestros clientes, tanto del sector privado como del público. Ya con 22 años de labores prestando servicios como: Construcción y Gerencia en Obras Civiles Generales. Nuestra organización ha adquirido la experiencia necesaria en las diferentes áreas: administrativa, técnica y operativa que requiere todo trabajo relacionado con la construcción.

Para el año 2004 su capacidad de contratación es de 1.005.940 S.M.M.L.V. (\$358.000 S.M.M.L.V.), con ingresos durante el año 2002 por el orden de los \$16.899 millones y activos de \$20.920 millones.

La constructora INECON-TE posee un patrimonio 100% privado, que se distribuye entre cuatro socios ingenieros civiles, cuyo domicilio es la ciudad de Bogotá.

INECON-TE cuenta con un alto número de profesionales y técnicos, que brindan lo mejor de su experiencia, lo que garantiza la continuidad de la calidad y el aprovechamiento real de ésta. Así mismo cuenta con un prestigioso grupo de consultores que asesoran a la compañía en diferentes campos especializados.

Tanto las sedes administrativas, operativas, como las oficinas provisionales de obra, cuentan con modernos equipos de intercomunicación local y nacional, de sistemas de computación que permiten mayor agilidad y control de las obras, así mismo éstas se encuentran apoyadas por un importante número de equipo pesado de propiedad de la compañía.

La estructura organizativa de la compañía ha producido excelentes resultados técnicos y ha permitido el crecimiento y desarrollo de la firma, convirtiéndola en una de las más reconocidas firmas constructoras de Colombia, por su desarrollo tecnológico, por su infraestructura y sobre todo, por la alta calidad del grupo humano que lo conforma, su gente.

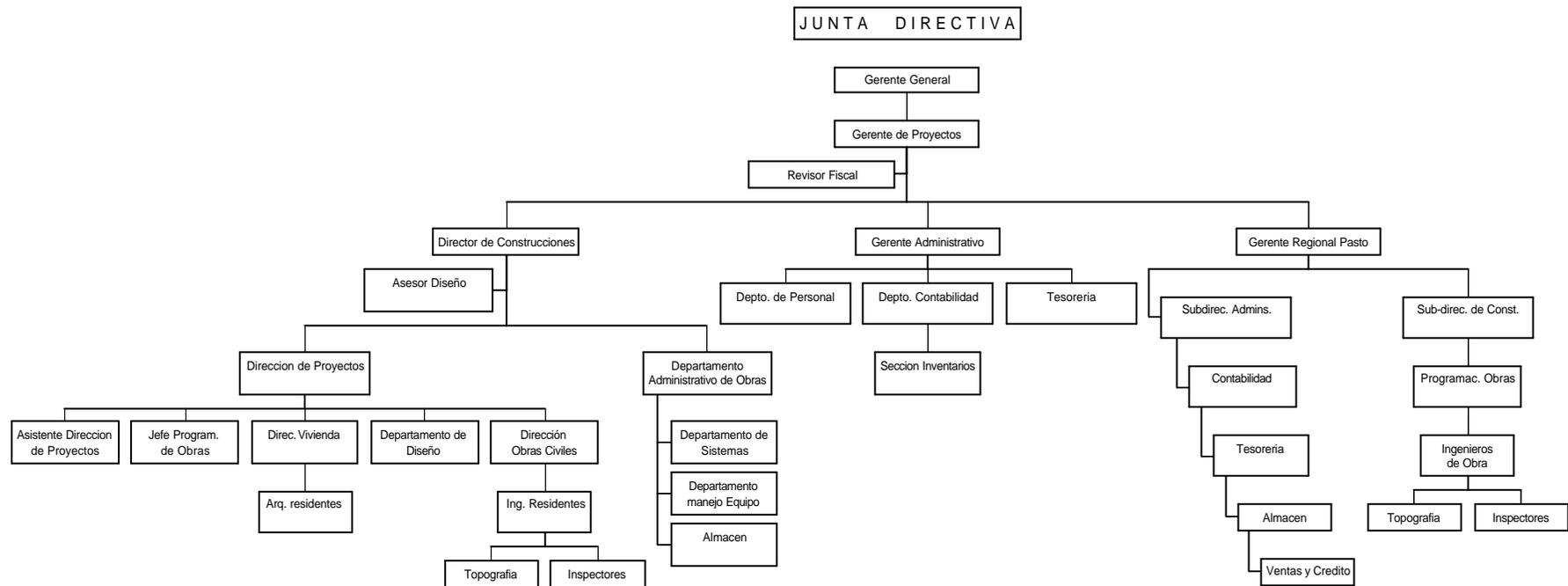
1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA

1.1.1 **Mandatos Formales.** Los principales mandatos formales que se manejan en Constructora INECON-TE son:

?? **Organigrama:** El organigrama de la constructora se constituye como uno de los principales mandatos que están establecidos, y cuya jerarquía implica el grado de responsabilidad y decisión al interior de la constructora.

Aparte del gráfico oficial del organigrama de Constructora INECON-TE Ltda., explicamos algunos de sus principales cargos:

Figura 1. Organigrama Constructora INECON-TE Ltda.



Regional Bogotá

Junta Directiva: Es el máximo órgano de la empresa, es quien toma las decisiones fundamentales o determinantes que afectan a la entidad, está conformada por:

- Gerente General
- Gerente de Proyectos
- Gerente Regional Pasto
- Director de Construcciones

Gerente General: Es el representante legal de la constructora y quien está encargado de organizar, planear, controlar y direccionar las decisiones, actos y personal de la constructora. Es quien delega las responsabilidades a todo el personal.

Gerente de Proyectos: Es el encargado de coordinar, dirigir y crear los proyectos a realizar por la empresa, como son las licitaciones o concursos de entidades públicas o privadas, los proyectos de urbanismo y demás obras civiles. Es el principal ente operativo de la empresa, y con los años ha contribuido al crecimiento, solidez y posicionamiento de la constructora en el mercado nacional. Tiene bajo su responsabilidad a los directores de Construcciones, Proyectos, y gerencia administrativa.

Director de Construcciones: Entre sus funciones se encuentra la coordinación y ejecución de los proyectos y obras vigentes, así como vigilar el trabajo del Director de Proyectos y el Departamento administrativo de obras.

Director de Proyectos: Su responsabilidad radica en el control directo de los proyectos para lo cual cuenta con elementos como la programación y evaluación de obras, y el departamento de diseño en obras tanto de vivienda como civiles.

Departamento Administrativo de Obras: Es el departamento designado para manejar los recursos HUMANO, LOGISTICO, Y TECNOLOGICO, en la Constructora. Este departamento asigna los anteriores recursos a cada Proyecto y se encarga de coordinar a sus colaboradores que son: El Departamento de Sistemas, el Departamento de Manejo y Mantenimiento de Equipo y Almacén.

Dirección de obras Civiles: Es el ente encargado de ejecutar exclusivamente y de acuerdo a la programación de obras CIVILES, los ITEMS y LABORES requeridos en los proyectos de obras de Ingeniería Civil. Dirige a los Ingenieros.

Dirección de Vivienda: Es el ente encargado de ejecutar exclusivamente y de acuerdo a la programación de obras de URBANISMO, los ITEMS y LABORES requeridos en los proyectos y obras de vivienda. Dirige a los Arquitectos Residentes y al personal de obra.

Gerente Administrativo: Este Gerente es quien maneja el capital y recursos Financieros de la organización, de acuerdo a las instrucciones previas de Gerencia General y de Gerencia de Proyectos. Es quien complementa a los directores de obra en las contrataciones laborales. Tiene a su cargo el personal administrativo, como es

Departamento de Personal, Departamento de Contabilidad quien a su vez dirige las dependencias de Tesorería e Inventarios.

- **Regional Pasto**

Gerente Regional: Es el máximo órgano administrativo y operativo de la Regional, es el responsable de las actividades locales y vela por los intereses de la Regional.

Director Administrativo Regional: Maneja la parte financiera de la Regional de acuerdo a la partida presupuestal de la Gerencia Administrativa en Bogotá, tiene a su cargo los departamentos de Contabilidad, Tesorería, Almacén, Ventas y Crédito.

Director Construcción Regional: Es el ente operativo de la Regional. Cuenta con el apoyo de las secciones de programación de Obras y los Ingenieros residentes de Obra, quienes dirigen al personal de topografía, inspectores y obra.

FUENTE: Departamento de Talento Humano – Constructora INECON-TE Ltda.

La constructora Cuenta también con organismos asesores, como EL REVISOR FISCAL, quien es quien presta sus revisiones y asesorías a la parte contable, tributaria y en ocasiones a la parte financiera de la empresa. Así mismo la empresa cuenta con ASESORIA EN DISEÑO, para las obras tanto de urbanismo como las Civiles.

En conclusión la organización de la empresa es PIRAMIDAL, cuya autoridad y responsabilidad máxima es la junta directiva y la Gerencia General.

Ahora bien, aparte del organigrama jerárquico, INECON-TE tiene una serie de reglas internas estipuladas por escrito, como son el manual de funciones, el reglamento interno de trabajo y el manual de seguridad industrial. Los dos últimos se cumplen parcialmente en la Constructora, sin embargo hay ocasiones que por su apremiante situación se obvian algunas reglas mínimas para prevenir accidentes laborales que por la actividad constructora son comunes; también se obvian algunos cursos normales para la contratación o desvinculación de empleados.

?? **Manual de Funciones:** En lo que concierne al manual de funciones podemos decir que en esencia se cumple, pero hay funciones que se desempeñan por algunos cargos y que en el manual, estas funciones no están estipuladas, y hay funciones que se delegan o desplazan a cargos de menor jerarquía, factores que no son favorables si tenemos en cuenta que todos los cargos tienen una serie de trabajos específicos y que imponer funciones arbitrariamente puede generar descontento y errores en la comunicación dentro de la constructora.

El Manual de Funciones fue elaborado por los gerentes en conjunto con el jefe de personal y el responsable del cargo en el año de 1990, después de este año las funciones se actualizan anualmente en el manual y se relacionan en el contrato de trabajo.

?? **Manual de Seguridad Industrial:** El Manual de Seguridad Industrial fue diseñado por los ingenieros residentes, los directores de obra y un funcionario de la

dependencia de Riesgos Profesionales del Instituto de Seguros Sociales en el año 1990. El manual fue exigido por la oficina de trabajo, el I.S.S. como entidad de Riesgos Profesionales y por los contratantes potenciales y activos de la constructora. Aunque se dota al personal con los elementos mínimos de seguridad, no hay una capacitación al respecto de los riesgos y enfermedades profesionales que se podrían incurrir en las actividades de Construcción.

?? **Reglamento Interno de Trabajo:** El Reglamento Interno de Trabajo es muy conciso y objetivo, en el se plantean las principales reglas que se manejan al interior de la organización, su principal objetivo es propender por las buenas relaciones, la equidad y el desarrollo correcto de las labores por parte del personal adscrito. En este Reglamento se plantean los deberes, derechos y compromisos, se estipulan las sanciones correspondientes de acuerdo a la gravedad de las faltas cometidas. Estas sanciones pueden ser de tipo formal (llamados de atención verbales y escritos) y de tipo pecuniario, y de acuerdo a la reincidencia en las faltas el despido. El Reglamento Interno de Trabajo de INECON-TE fue diseñado por sus gerentes y directores administrativos de las regionales en el año 1990.

Observación: Los mandatos anteriormente descritos, fueron diseñados en 1990 en atención a la legislación y reformas que en el campo laboral se estipularon en esta época, por lo que se visualiza que requieren una actualización.

?? **Valores Corporativos:** Constructora INECON-TE tiene estipulados también otros mandatos que son los valores corporativos, los cuales son compromiso y de constante práctica por parte de todo el personal adscrito a la constructora. Los principales valores corporativos en la organización en referencia son: "EFICIENCIA, RESPONSABILIDAD, CUMPLIMIENTO, EXCELENCIA, RESPETO, APROVECHAMIENTO DE LAS CAPACIDADES HUMANAS, Y APROVECHAMIENTO DE LA INFORMACION".

1.1.2 **Mandatos Informales.** En la construcción de las obras de urbanismo, de vivienda y de ingeniería civil, es un mandato informal el mantener Aseado, organizado y libre de escombros el lugar de obra, es indispensable para la armonía de la obra tener una disposición correcta de los materiales y la maquinaria.

Para las obras de vivienda además de las disposiciones anteriores, se plantea que las viviendas deben estar ubicadas en un lugar apto para la construcción, su ordenamiento y diseño debe ser armónico y en el interior de las urbanizaciones deben haber lugares para la recreación y el esparcimiento, así como zonas verdes.

Un mandato informal que se ha presentado con frecuencia es su afinidad política de tipo conservador, como una característica para desempeñarse en cargos administrativos. Esta situación restringe la libertad de opinión al interior de la empresa y limita en las oportunidades de reclutar personal con capacidades excelentes, pero con inclinación política distinta a la que se promueve en la constructora.

Otros mandatos informales de la constructora que se presentan en menor proporción son el compañerismo, el trabajo en equipo, la presentación personal, la cordialidad y atención

al cliente, la colaboración de la constructora en caso de presentarse desastres naturales o calamidades en el departamento, entre otros.

1.2 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL

1.2.1 **Misión.** “ **INGENIEROS CONSTRUCTORES TECNOLOGIA Y EQUIPO – CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA**, es una empresa creada para atender las diferentes actividades relacionadas con el ramo de la construcción, constituida en Octubre de 1982. Constructora INECON-TE Ltda. tiene su sede principal en la ciudad de Bogotá D.C. y una sede regional en la ciudad de San Juan de Pasto, ciudades desde las cuales ha contribuido con el desarrollo de diferentes regiones de Colombia aportando toda la experiencia humana y tecnológica que ha desarrollado a través de la ejecución de diversos proyectos en campos como el diseño, asesorías, interventorias y la construcción de obras civiles y arquitectónicas”.

1.2.2 **Visión.** “**INGENIEROS CONSTRUCTORES, TECNOLOGÍA Y EQUIPOS - CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA**. tiene por visión consolidarse como una firma constructora líder en el mercado de la construcción en obras de vivienda, urbanismo, e ingeniería civil a nivel nacional, caracterizándose siempre por la calidad y cumplimiento en todas sus actividades, y contribuyendo al desarrollo del país”.

1.2.3 Objetivos.

- Obtener la mayor rentabilidad como fruto de la ejecución de los contratos y obras, y correcta administración de los recursos de la constructora.
- Contribuir con el desarrollo de aquellos lugares donde se ejecutan los trabajos de la constructora.
- Garantizar la satisfacción de los clientes implementando alta calidad, experiencia y tecnología en los servicios y productos que ofrece la constructora.
- Lograr el reconocimiento continuo como una de las Compañías constructoras más grandes e importantes del país.
- Cumplir a cabalidad con la ejecución de los proyectos y obras encomendados a la constructora.

FUENTE: Gerencia de Proyectos y Licitaciones – Constructora INECON-TE Ltda..

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En la constructora INECON-TE hemos distinguido del entorno externo, algunos factores del orden económico, político, legal, social, cultural, demográfico y tecnológico, que tienen especial inferencia e influencia hacia las actividades de la sociedad. De la misma manera, las variables tomadas de los diversos entornos mencionados, consideramos son las que más repercuten en el momento actual del sector constructor, que es la industria que le compete a la sociedad.

Para efectos del análisis concreto y objetivo se pretende a continuación decantar las variables y darle mayor profundidad a las que ejercen mayor impacto sobre la industria de la construcción tanto para el área de vivienda o de infraestructura civil y consultoría. En este contexto, presentamos a continuación la guía de análisis del entorno con la identificación de todas las variables según sean oportunidades o amenazas y el grado de impacto ejercido en la constructora, para posteriormente someter al análisis las variables más importantes que serán parte del análisis estratégico y algunas matrices integrantes del presente plan estratégico, con el fin de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y afrontar o evitar de alguna manera que las amenazas afecten a la constructora.

2.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

2.1.1 **Entorno Económico.** Las principales variables del entorno Económico que inciden en la Constructora INECON-TE Ltda. son las siguientes:

?? **Niveles de Ingreso Per cápita y disponibilidad del Ingreso:** Los niveles de ingreso Percápita hacen referencia a la renta que percibe un habitante, así vemos que la población Nariñense y particularmente el 80% de la de Pasto tienen ingresos inferiores a los 2 S.M.M.L.V. ($\$358.000 * 2 = 716.000$). Este factor afecta los intereses de la Compañía sobre todo cuando se trata del ofrecimiento de viviendas para estratos 3, 4, 5, y 6. A su vez encontramos que el PIB per cápita de los colombianos para el año 2003 se situó en U\$1.842, que aunque aumentó respecto del año 2002 (U\$1.661) todavía se encuentra en un promedio bastante bajo respecto a otros países en vías de desarrollo. **FUENTE:** Revista Dinero, Edición 198 de febrero de 2004. Dane, Banco de la República, DNP (Datos Nariño).

Por otro lado, a pesar del programa de subsidios para adquisición de vivienda de interés social implementado por el gobierno nacional desde el año 2002, la reactivación de la industria de la Construcción se ha dado a paso lento. A lo anterior, es conveniente añadir que en el marco de la política gubernamental por incentivar el crédito para la construcción y para la vivienda, encontramos que las disposiciones y requisitos de los Bancos Comerciales y de ahorros (Antes Corporaciones de Ahorro y Vivienda), aún están restringiendo los créditos a los postulantes que no se ajustan a los requisitos básicos de ingresos del grupo familiar, empleo, y otros elementos tomados en cuenta en los análisis de créditos. Así pues, el nivel de ingresos Per cápita de los colombianos y de los

nariñenses en particular es una AMENAZA con un impacto relativamente alto en la constructora.

?? **Tasas de Impuestos:** Las tasas de impuestos afectan los costos de materiales que se incurren en las obras, la gravación con el IVA a muchos de los materiales de Construcción ha contribuido negativamente para que la Constructora eleve sus Costos de Producción, lo que a su vez se ve reflejado en la disminución de las utilidades de la constructora. Así mismo el porcentaje que se debe pagar por impuesto de renta del 35% de la renta líquida del año gravable y el porcentaje adicional de la sobre tasa al impuesto de renta, obstaculizan las intenciones de la constructora para crear empleo, invertir en proyectos, ampliar su campo de trabajo, y lógicamente en la percepción de Utilidades.

De igual manera, el impuesto a la Seguridad Democrática implementado en el año 2002, el impuesto al patrimonio, el aumento al gravamen a los movimientos financieros al 4 por 1000 y otras disposiciones adoptadas en la reforma tributaria ley 863 de 2003, suponen un empeoramiento de las condiciones económicas generales de los colombianos y por supuesto de la Constructora, que en su condición de Gran Contribuyente, debe responder con altos valores mensuales por concepto de impuestos. La variable descrita, ejerce un impacto de importancia en la constructora y se considera una AMENAZA, para la consecución de su actividad y el logro de Utilidades. **FUENTE:** Ley 863 de 2003 (Reforma Tributaria)

?? **Déficit Público y Déficit Presupuestal:** Durante los últimos gobiernos se ha luchado por contrarrestar los excesivos gastos en las entidades estatales y de esta manera reducir el déficit público que en países como el nuestro ha recurrido al endeudamiento externo como medio de financiación de este déficit. Esta acción contribuye negativamente a la inversión social pues se debe destinar gran parte del INGRESO NACIONAL al pago del servicio de la deuda (intereses), aumentando aún más el déficit presupuestal que afecta la financiación de proyectos de infraestructura, como son red vial, urbanismo, vivienda de interés social, intersecciones viales y demás obras de ingeniería civil que forman parte importante del objeto social de la constructora, y en general de la INDUSTRIA, que es gran generadora de empleo. Es importante observar, que el gobierno actual 2002-2006, ha propugnado por la austeridad en el gasto, por lo que se prevé que en el corto plazo y mediano plazo, esta variable será una AMENAZA para los intereses de la constructora.

?? **Tendencias del P.I.B.:** Desde 1996 se ha presentado una caída en el crecimiento del Producto Interno Bruto P.I.B. del 3% aproximadamente, en comparación con la primera mitad de la década de los noventa, que es una cifra alarmante pues refleja que la economía colombiana esta en crisis y recesión, y en las organizaciones se refleja en una menor producción, reducción de planta de personal, y quiebras de otras compañías. Subsectores como el CONSTRUCTOR, que durante años contribuyó al crecimiento del PIB han reportado graves recesiones, y las medidas adaptadas por el gobierno no han logrado darle un empuje importante a esta INDUSTRIA para que salga de la crisis.

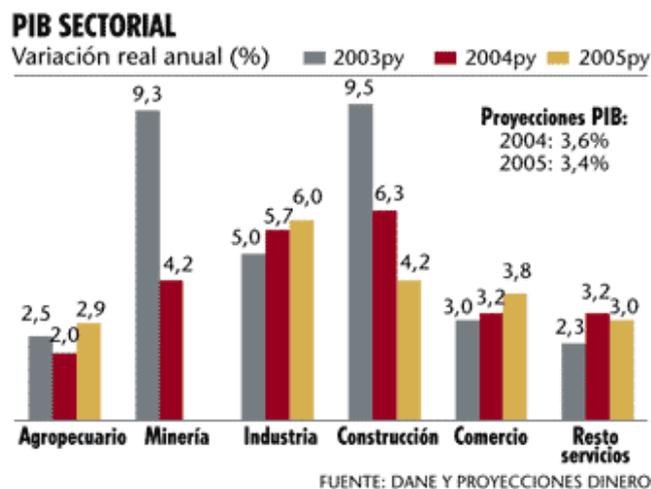
El crecimiento del PIB para los años 2000, 2001 y 2002, que fue del 2.8%, 1.2% y 1.57% respectivamente, muestran una pequeña pero prometedora recuperación de la economía

nacional y aunque no fueron los mejores, se puede decir que Colombia se mantuvo en un promedio similar al resto de Economías latinoamericanas de mayor tamaño.

El crecimiento del PIB para el año 2003 ubicado en el 2.9%, superó las expectativas de crecimiento tanto del gobierno como de los analistas privados que proyectaban un PIB del 2.7%. Este resultado y las proyecciones para los años siguientes que son optimistas (2004 y 2005, porcentaje de crecimiento proyectado del 3.6% y 3.4% respectivamente), para el análisis actual representa una OPORTUNIDAD para la industria de la Construcción y para el país por los efectos que en inversión, confianza y en la economía en general representan estos indicadores. FUENTE: DANE, Banco de la república, DNP y proyecciones Revista Dinero.

Precisamente el sector CONSTRUCTOR en Colombia presentó un crecimiento del 9.5% en el año 2003 y se prevé un crecimiento para el año 2004 de 6.3% y para el 2005 de 4.2%, que aunque no son expectativas del todo optimistas, de todas formas mostrarían un crecimiento en el PIB del sector y una mejor posición de las empresas de la industria tanto a nivel nacional como regional. FUENTE: DANE, Banco de la república, DNP y proyecciones Revista Dinero.

Figura 2. PIB sectorial Colombia periodo 2003 – 2005 proyectado



?? **Fluctuación de los Precios e Inflación:** Una de las banderas en política económica de los últimos gobiernos y el actual tiene que ver con la reducción de la inflación que en los últimos años ha logrado una reducción del 21.6% en 1996 al 14% en 1999 e incluso, al 2002 llegó a la meta gubernamental del 7.00% y aunque en el 2003 la inflación percibida fue de 6.49%, un poco superior a la inflación esperada de 6%, se puede decir que esto refleja que la fluctuación de precios para los colombianos es menor y los precios tienden a mantenerse estables o a incrementarse de manera mínima. Sin embargo este aspecto, en muy poco contribuye al consumo cuando los ingresos per cápita permanecen en el mejor de los casos estables o disminuyen. Es así como los colombianos tienen cada vez menos ingresos y capacidad de compra y endeudamiento, afectando la demanda de vivienda, y por ende la oferta de la constructora. De todas maneras, se puede deducir que la Inflación con tendencia a la baja, puede ser una OPORTUNIDAD MENOR para la constructora. FUENTE: www.banrep.gov.co - informes sobre inflación.

- ?? **Disponibilidad de Créditos:** La situación que viene presentando el sector financiero, se ha visto afectada por la recesión económica con problemas para el sector como pérdidas, liquidaciones y reducción de los montos para otorgar créditos de consumo, libre inversión, vivienda, industria, etc. Las decisiones del gobierno para suplir la crisis y recuperar el sector, han tratado de estimular lo suficiente al sector y al usuario, mediante créditos con seguros en caso de aumento de la inflación, intereses bajos, etc., que hasta el momento han presentado una resistencia por parte del usuario, que no ha accedido como se esperaba a estas líneas que el gobierno ha lanzado para estimular el crédito hipotecario especialmente y a pesar que existen algunas restricciones por parte de los Bancos Comerciales y de ahorros, se observa la resistencia marcada por parte de los compradores potenciales de vivienda. Sin embargo las opciones crediticias y los estímulos gubernamentales pueden constituirse como OPORTUNIDADES para el sector constructor. **FUENTE** Revista Construyendo – Camacol – Edición 14 de Septiembre de 2003.
- ?? **Patrones y cambios de Consumo:** Se refiere a la cantidad de renta que en determinada región se destina al consumo, y las diferentes tendencias de los consumidores respecto a su comportamiento cambiante frente al mercado y las características del mismo. Esta variable incide en la constructora de manera relevante ya que dependiendo de los cambios en el comportamiento respecto al consumo INECON-TE debe innovar los modelos, ubicación, características y diseño de las viviendas que construye, o estar al tanto de las técnicas, disposiciones y demás aspectos en toda la industria de la construcción no solo en el Departamento, sino en Colombia y en el ámbito internacional. Por otro lado si se dispone de información acerca del consumo se puede establecer la Factibilidad de construir en una época y sitio determinado y para un segmento específico.
- ?? **Indices y Tendencias de Desempleo:** Es el porcentaje de personas potencialmente activos para trabajar, que en la actualidad no se desempeñan laboralmente. Para INECON-TE es un factor negativo de AMENAZA si consideramos que nuestra región tiene un alto índice de desempleo (17.3% trimestre 1 de 2003) y en el plano nacional se situó para diciembre del año 2003 en el 12.3% de acuerdo con cifras previas aportadas por el DANE, se tiene que estos porcentajes aunque han disminuido considerablemente todavía continúan repercutiendo en la baja demanda de vivienda, pues los consumidores potenciales no tienen un trabajo que permita suplir la inversión, y que los créditos para vivienda no se otorgan a personas desempleadas, y en muy raras ocasiones a trabajadores independientes con rentas menores a 3 S.M.M.L.V.. Sin embargo esta variable puede ser una oportunidad para contratar mano de obra barata, con lo cual se presenta una propensión a reducir los costos de producción de la constructora. **FUENTE:** www.banrep.gov.co - Informe Regional Nariño Trimestre 1 de 2003.
- ?? **Política Monetaria y Fiscal:** El gobierno se ha comprometido con el F.M.I. (Fondo Monetario Internacional) para reducir el déficit fiscal y el gasto público, para ello adoptó medidas de ajuste y austeridad reduciendo los aportes a la inversión social y por tanto afectando la financiación de obras de infraestructura y vivienda, que son determinantes para el desarrollo de la construcción, repercutiendo negativamente en las metas y objetivos trazados por muchos constructores evidenciando AMENAZAS para el sector. Con base en lo anterior vemos que Colombia ha reducido su déficit fiscal de -3.6% en el año 2002 al -3.1% para el año 2003, que evidencia los esfuerzos

gubernamentales por optimizar y mejorar en cuanto a reducción del gasto público que proyecta una reducción del déficit fiscal para el 2004 y 2005 en 0.3% para cada año. **FUENTE:** DANE, Banco de la república, DNP y proyecciones Revista Dinero.

- ?? **Diferencia de Ingresos por Región:** Como es propio de los países con una industria incipiente, la economía colombiana es dual, es decir que existen regiones que presentan un mayor nivel de desarrollo y por ende un mayor ingreso. Es así que en ciudades como: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga están localizadas las industrias más importantes del país. Lo que supone que las regiones donde se ubican estas ciudades logran un mayor desarrollo y bienestar social, lo que representa para la Constructora un mercado potencial importante. Sin embargo, haciendo un comparativo del ingreso per cápita de Nariño, con el promedio del país, se deduce que el ingreso per cápita de un nariñense representa apenas el 38% del ingreso per cápita de un colombiano promedio. Adicionalmente, la participación de Nariño en el PIB nacional, ha venido perdiendo espacio, a tal punto que mientras para el período 1989-1993, significaba el 1.67% promedio anual, para los últimos años (1994-1997) decreció a una participación promedio de 1.34%. **FUENTE:** Plan de Desarrollo de Nariño 2000 – 2003 "Nariño Vive".
- ?? **Propensión a consumir:** Este aspecto implica determinar si una población tiene las facilidades para demandar los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, en este caso servicios de construcción y venta de viviendas. Los ingresos promedio de la población de Pasto son bajos (de 2 S.M.M.L.V. promedio), lo cual ha afectado en los últimos años las ventas de vivienda en la compañía, y demostrando a su vez que la propensión al consumo es baja en la ciudad de Pasto, lo que representa una AMENAZA por parte del entorno para la constructora.
- ?? **Actitud respecto al Ahorro:** Es la reacción que posee una persona natural o jurídica respecto a la utilización de los sobrantes del ingreso. En nuestro país las bajas tasas de interés de captación que ofrecen las corporaciones y bancos, en contraposición con las altas tasas de colocación y la desconfianza generada, han desestimulado el ahorro de los colombianos. Este factor ejerce un impacto negativo en la constructora, puesto que no hay fácil acceso a créditos para vivienda y existen varios ahorradores y deudores de vivienda que se ven en apuros para cancelar las deudas que por conceptos financieros poseen. **FUENTE:** Documentos de Trabajo ANIF – Año 2002 y 2003.
- 2.1.2 **Entorno Político – Legal.** Los principales factores que atañen a la constructora para tener en cuenta en su estudio y acción, son:
- ?? **Protestas contra el Estado y gravedad:** Son las manifestaciones de inconformismo de la población contra las políticas gubernamentales. Las protestas que se presentaron por parte de los deudores del UPAC, permitieron el cambio al sistema UVR, que ha hecho que las corporaciones de ahorro y vivienda adopten este nuevo sistema, y que desde su implantación ha generado descontento tanto para corporaciones que piden un sistema que les favorezca financieramente, como para los deudores que piden un sistema más sano que facilite el acceso a la vivienda y el cubrimiento de las cuotas mensuales. Para INECON-TE este factor es de vital importancia pues el nuevo sistema no ha estimulado la solicitud de crédito por parte

de los clientes, y ha repercutido en gran cantidad de obstáculos que los BANCOS COMERCIALES Y DE AHORRO imponen para otorgar créditos. Este aspecto es una AMENAZA para la constructora, con un impacto mediano sobre su accionar.

- ?? **Políticas de Inversión:** Son los programas que dispone una organización o un país para mejorar sus utilidades a través de múltiples opciones de inversión. El gobierno nacional ha mejorado considerablemente las políticas de inversión destinadas a lograr la reactivación de la INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN. Este es un factor que repercute directamente en la constructora que en los últimos años se ha visto en graves aprietos para cubrir sus obligaciones financieras y con proveedores, y se ha limitado en sus deseos de iniciar nuevos proyectos que por la falta del apoyo gubernamental, han tenido que ser postergados para cuando la inversión y atención del gobierno se dirija a la reactivación eficaz del subsector constructor, sobre todo en el departamento de Nariño, que ha tenido que afrontar el estancamiento de proyectos de infraestructura vial y otros como el Multipropósito Guamúez, que puede ser una gran oportunidad para la constructora, bien sea como contratista directo o como subcontratista.

- ?? **Protección al Consumidor:** Este aspecto hace referencia a todos los derechos y leyes que amparan al consumidor, en este caso para los clientes de viviendas la legislación es amplia y se ha permitido la conformación de grupos de consumidores y juntas de acción comunal que a medida que hay algún problema causado por las actividades de la constructora, presentan la respectiva queja para oportuna solución. Igualmente para las obras de ingeniería civil y contratos del Estado o de las entidades privadas, se trabaja con pólizas, interventoría y legislación para garantizar la seriedad, calidad, cumplimiento y responsabilidad civil de la constructora en los trabajos contratados. La variable mencionada, es una OPORTUNIDAD IMPORTANTE para la constructora, por su capacidad de reacción inmediata (especialmente en Bogotá) y la calidad de sus trabajos.

- ?? **Regulaciones Gubernamentales:** Estas tienen que ver esencialmente con las disposiciones del gobierno, a las que las compañías deben someterse en el ejercicio de su actividad. En el caso de INECON-TE la legislación que le compete tiene que ver con protección al medio ambiente, normas técnicas de construcción, normas laborales vigentes, normas tributarias vigentes, normas del plan de urbanismo y de ordenamiento territorial, normatividad jurídica, entre otras. Al respecto la constructora posee una OPORTUNIDAD IMPORTANTE, por encontrarse en regla en todos los aspectos legales que le atañen.

- ?? **Regulaciones Tributarias:** Constructora INECON-TE Ltda., debe rendir cuentas a organismos Estatales como la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (D.I.A.N.), Alcaldías y la Superintendencia de Sociedades, donde cumple con los impuestos como IVA, RENTA, RETENCION EN LA FUENTE, BONOS DE SEGURIDAD PARA LA PAZ, IMPUESTO A LA SEGURIDAD DEMOCRATICA, IMPUESTO AL PATRIMONIO, GRAVAMEN A LOS MOVIMIENTO FINANCIEROS, INDUSTRIA Y COMERCIO, entre otros tributos.

INECONTE pertenece al Régimen Común, es Agente retenedor de I.V.A. y Gran Contribuyente, lo cual implica que sea agente de retención de varios impuestos como el de Retención en la Fuente, Retención de I.V.A. y Retención de I.C.A.. Al respecto anualmente cambian las bases para tributación y en ocasiones los porcentajes de retención, factores a los que la compañía debe estar al tanto para no incurrir en evasión de impuestos y en sanciones.

?? **Subsidios Gubernamentales:** Son transferencias corrientes que las administraciones públicas hacen dentro del marco de su política económica y social a las unidades productivas de bienes y servicios, con el objetivo de influir en sus precios. Para el caso particular del sector, tenemos que a las personas o grupos familiares sin vivienda propia, el gobierno les estimula mediante un subsidio de vivienda de interés social que oscila entre los \$3.580.000 y los \$8.500.000 aproximadamente. El gobierno actual ha trabajado a fondo en este punto, favoreciendo a muchos constructores en diferentes regiones del país y aunque la sociedad que analizamos no ha presentado propuestas en los tres años anteriores, tiene experiencia y posibilidades de acceder como intermediario entre el gobierno (cajas de compensación familiar) y los usuarios de vivienda a estos subsidios, construyendo urbanizaciones de interés social. **FUENTE:** CAMACOL Nariño, INURBE Bogotá.

?? **Violencia y Orden Público:** Esta variable ejerce un especial interés para cualquier empresa, ya que en los últimos años los empresarios se han visto afectados en el comercio y en su integridad por las medidas adoptadas por grupos al margen de la ley, quienes extorsionan, secuestran, asaltan y limitan el campo de acción de diversas compañías, a lo que no pueden ser ajenas las pertenecientes al sector constructor, puesto que la actividad del sector se concentra en muchos en regiones apartadas o en las vías. Por otra parte la política de SEGURIDAD DEMOCRATICA del presidente Alvaro Uribe, ha proporcionado mayor confianza y respaldo de los empresarios, pues los resultados han favorecido el normal desempeño de sus actividades. Sin embargo el conflicto interno del país, es una Amenaza por cuanto la inversión privada nacional y extranjera, siempre tendrá en cuenta una estabilidad social, política y de seguridad apenas mínima para generar empresa o invertir capital. Así pues, mientras el conflicto interno no ofrezca una solución definitiva, esta variable seguirá amenazando a los colombianos y a las empresas.

2.1.3 **Entorno Cultural – Social – Democrático.** INECON-TE está consciente de la gran trascendencia que ejercen los factores del entorno CULTURAL, SOCIAL Y DEMOGRAFICO en la situación de la región y en las actividades cotidianas de la comunidad. Algunos factores de importancia en este contexto son:

?? **Estilos de Vida:** Los estilos de vida de una región proporcionan información importante relacionada con las preferencias en los proyectos de vivienda contribuyendo de esta forma a brindar una mayor satisfacción al cliente y manteniendo una buena imagen y participación en el mercado. La constructora desde sus inicios ha buscado adaptar sus proyectos de vivienda a los gustos y características de la población, pero obviamente definiendo un segmento de mercado al que van dirigidos los planes de vivienda. Lo anterior, implica una OPORTUNIDAD para la constructora.

- ?? **Actitud con respecto al Cliente:** INECON-TE se ha destacado precisamente por mantener una actitud positiva con sus clientes para cumplir con las normas técnicas, legales, sociales, ambientales, etc. En sus obras INECON-TE se ha caracterizado por el cumplimiento de su trabajo y por garantizar la satisfacción del cliente. Sin embargo, en lo concerniente a la atención al cliente tiene algunas deficiencias, por lo que en la actualidad se encuentra en una posición de OPORTUNIDAD MENOR. **FUENTE:** Gerencia de Proyectos – Constructora INECON-TE Ltda.
- ?? **Población total y cambios poblacionales por Ciudad:** Para el año de 1993 la población de Colombia era de 37.488.668 habitantes, cifra superior a nuestros vecinos andinos, para 1996 la población se proyectó en 39.511.000 habitantes, posteriormente en el año 1999 se estimaban 41.677.000 habitantes y para 2003 existen proyecciones del DANE con cálculos de 44.531.434 habitantes, mostrando que la población colombiana crece en aproximadamente 2.100.000 habitantes cada tres años. Por otro lado por la violencia vivida en el territorio nacional, se ha presentado una emigración hacia las ciudades incrementando su tamaño poblacional y presionando el surgimiento de áreas marginales, que llevan a la creación de barrios al margen de la ley, y que carecen de los servicios públicos necesarios. Esta problemática está en aumento y se requiere de una solución efectiva del gobierno para crear planes de vivienda de interés social a los desplazados de la violencia, que es una OPORTUNIDAD para INECON-TE porque podría participar como proponente de proyectos y como contratista de la nación en la construcción de estos planes de vivienda. Sin embargo el crecimiento urbano no sería muy ordenado y se dificultaría para la nación el cubrimiento de todas las soluciones de vivienda que se requieren en el país. **FUENTE:** www.dane.gov.co

En NARIÑO la población total se ha calculado en 1.632.093 habitantes para el año 2000, con población urbana de 714.481 y población rural de 917.612 habitantes. Adicionalmente se ha observado una tendencia de encontrar mayor porcentaje de la población en las ciudades, siendo así que se calcula que el 70% de la población de Nariño, se encuentra en las ciudades de Pasto, Ipiales y Tumaco. Este aspecto es una OPORTUNIDAD en razón a las posibilidades de brindar planes de vivienda tipo corriente y de interés social, así como se entiende que el gobierno debe generar obras de infraestructura de urbanismo, hospitalaria, institucional y educativa, vías de acceso y demás obras de infraestructura civil para atender las necesidades de una ciudad en crecimiento y con un 54% de la población del departamento con necesidades básicas insatisfechas. **FUENTE:** Plan de Desarrollo de Nariño 2000 – 2003 “Nariño Vive”.

- ?? **Aumento del nivel de Educación:** Para la constructora INECON-TE el aumento del nivel educativo de la población es muy beneficioso e implica OPORTUNIDADES si consideramos por un lado que la compañía podría adquirir los servicios de personal más calificado en todas las áreas ingeniería, administrativa, topografía, arquitectura, asesorías, entre otras; así mismo muchos de los planes de vivienda que la constructora ha ofrecido van dirigidos a segmentos de la población de estratos 3, 4 y 5 en los cuales se encuentran profesionales, y sobre todo docentes. El nivel de educación en aumento representa desde cualquier punto de vista un aumento en el bienestar social de las personas, lo que constituye una OPORTUNIDAD para que INECON-TE ofrezca sus servicios en pro del desarrollo y crecimiento de la región.

- ?? **Índice de Matrimonios y Divorcios:** El estado civil de los colombianos es una variable de interés sensible para revisar minuciosamente, ya que los fenómenos de desintegración familiar ejercen una influencia negativa en la adquisición de vivienda unifamiliar o multifamiliar. Sin embargo encontramos que de la población colombiana apta para formar hogar, el 42.4% de los hombres y el 37.8% de las mujeres permanecen solteros. Simultáneamente el 52.7 de los hombres forman hogares en matrimonio (31.9%) o mediante unión libre (20.8), y el 47.6 de las mujeres se encuentran casadas el 28.4% y en unión libre el 19.2%. La información obtenida sobre esta variable se concretiza como una Oportunidad para INECON-TE por cuanto las familias son quienes adquieren viviendas en un 95%, contra un 5% de personas solteras. Al respecto debemos visualizar que el vínculo familiar no se desintegre, por que conllevaría a amenazas para la constructora en un futuro. FUENTE: www.dane.gov.co
- ?? **Número de Mujeres Trabajadoras:** Es la cantidad de mujeres vinculadas laboralmente a una compañía o de manera independiente. Las mujeres CABEZA DE HOGAR tienen mayores beneficios y preferencias por parte del gobierno para suscribir subsidios para vivienda con el Gobierno por intermedio de las Cajas de Compensación Familiar y los Bancos Comerciales y de Ahorros. La tendencia de los últimos años que se ha presentado en lo referente al crecimiento de las mujeres como cabeza de hogar, que de una participación del 5% para 1973, para el año 2000 tenían el 34.44%, con propensión al aumento. En este orden de ideas INECON-TE podría dirigir algunas pautas publicitarias a las mujeres trabajadoras y cabeza de familia, mostrando los beneficios que pueden obtener del estado. Este grupo se constituye como un cliente potencial de gran importancia para la Constructora. Los esfuerzos gubernamentales por subsidiar viviendas de interés social a este grupo social vulnerable, es una OPORTUNIDAD de importancia para INECON-TE. FUENTE: www.dane.gov.co
- ?? **Tasa de Migración:** Es la relación existente entre la tasa de personas que salen de un territorio, respecto de su población total, expresada en porcentajes. Es una oportunidad para INECON-TE, si consideramos que Pasto no tiene una tasa alta de MIGRACION, lo cual puede garantizar un mercado potencial importante y estable, y aunque no se puede asegurar su permanencia futura, en el presente esta variable se puede aprovechar por la constructora para ofrecer sus proyectos de vivienda y de urbanismo.
- ?? **Tasa de Inmigración:** La tasa de inmigración es la relación existente entre la tasa de personas que entran a un territorio respecto de su población total, expresada en términos porcentuales. Para la Constructora INECON-TE esto puede constituirse como una OPORTUNIDAD, para ofrecer planes de vivienda de interés social a desplazados de la violencia, o a personas que vienen a buscar a la ciudad oportunidades laborales y a establecer su domicilio a la ciudad de Pasto. El aumento de los residentes en la ciudad presiona la creación de programas de vivienda para evitar repercusiones sociales y económicas graves en la región.
- ?? **Congestión y Tráfico Vehicular:** Este factor hace relación a la concurrencia excesiva de vehículos en determinado sector de la ciudad. Para INECON-TE esto se constituye como una OPORTUNIDAD en el sentido que surge la necesidad de ampliar la red vial o mantenerla (reparación), de crear intersecciones y puentes, de efectuar el mantenimiento a las calles, carreras y avenidas de la ciudad. Para lo anterior la

administración municipal y departamental deben efectuar la convocatoria a licitar las obras que se dispongan, e INECON-TE puede competir participando como proponente ante el gobierno.

- ?? **Edad Promedio y Número de Hijos:** Este elemento incide en la compañía porque dependiendo de la edad promedio de la población, pueden estar los gustos y tendencias del consumidor que vendría a formar parte del segmento de mercado a que deben ir dirigidos los planes de vivienda de la constructora. Por otro lado el número de hijos y su aumento evidencia un posible aumento en la demanda, por cuanto el grupo familiar aumenta, aumenta la población y se crea la necesidad de planes de vivienda para la ciudadanía y mejoramiento en las obras de ingeniería y urbanismo en las ciudades, sin embargo tenemos que para 1993 la tasa nacional de fecundidad fue de 3.04 hijos y la edad promedio de fecundación fue de 26.72 años. El segmento de mujeres que más embarazos se reportaron fue el comprendido entre los 20 y 24 años con un 17.30% de participación. Pero las proyecciones que se del año 2000 estimaron una disminución en el número de hijos a nivel nacional con 2.62% y un incremento en la edad de fecundación del 27.07 años, y en el segmento de mujeres entre los 20 y 24 años con un 15.23% de participación en comparación con 1993. Estas cifras muestran como para INECON-TE cada vez su mercado potencial se reduce porque existe entre los colombianos la tendencia a la reducción en los hijos por hogar y que posiblemente se disminuya la demanda de vivienda , lo que se verifica como una AMENAZA para la Constructora. Si el gobierno observa un crecimiento de la población y de los hijos por hogar, debe crear planes para brindar educación, salud y vivienda apropiados. FUENTE: www.dane.gov.co

2.1.4 **Entorno tecnológico.** Este entorno contempla principalmente las siguientes variables.

- ?? **Importancia de la Tecnología en la Industria:** El entorno tecnológico en la industria de la construcción es primordial para lograr alta productividad, alta calidad, eficiencia, disminución de costos y diferenciarse de la competencia. En razón a lo anterior INECON-TE cuenta con una planta de MAQUINARIA Y EQUIPO considerable y actualizada. Además por tener una oficina regional en BOGOTÁ, es más fácil verificar el grado tecnológico que ofrecen las mejores constructoras del país y es en Bogotá donde se hacen las importaciones de las maquinarias que la constructora utiliza en sus obras tanto en Bogotá como para el traslado respectivo a la región donde esté ubicada una obra.
- ?? **Capacidad Tecnológica:** En Nariño, el sector constructor en General posee una tecnología importante entre equipo y maquinaria pesada como vibrocompactadores, retroexcavadoras, bulldozers, tractores, volquetas, camabajas, compactador de llantas, plantas trituradoras y de asfaltos, compresores, cargadores, asfaltadoras, taladros, y equipo en general. Esta tecnología caracteriza a los constructores y les proporciona ventajas que les permite un reconocimiento en el plano nacional y regional .

INECON-TE tiene los mejores proveedores de tecnología en el país como son GECOLSA que importa maquinaria y equipo CATERPILLAR, BARBER GREENE, OLYMPIAN, entre otras marcas que son ampliamente garantizadas y más avanzadas; otros proveedores como Maquinarias Industriales, Hilti de Colombia, Casa Caterpillar, Casa Buralgo, Dinisan, etc.

La Compañía reconoce que mantener una tecnología de punta es una necesidad y un requisito indispensable para el mejor desarrollo de sus obras en calidad, competitividad y productividad. INECON-TE reconoce que la tecnología es una herramienta básica porque proporciona mayor eficiencia en la construcción, lo cual puede influir positivamente en las ventas, por esta razón la constructora tiene invertidas en compra de Maquinaria y Equipo la suma de \$2.049.407.553 y en Equipo de Transporte \$346.915.344 a 31 de Diciembre de 2002. **FUENTE:** Estados Financieros 2002 - Constructora INECON-TE Ltda.

En el aspecto tecnológico, en la industria INECON-TE posee una de las mejores plantas de maquinaria, equipo y vehículos para transporte pesado. Constructoras como Guzmán y Calderón, y Constructora Solarte a nivel regional, también poseen un alto grado de tecnología, lo que nos lleva a decir que solo estos dos competidores están a la altura de INECON-TE en su capacidad tecnológica.

?? **Uso creciente de Computadores:** En la medida que los programas de software para la precisión en el levantamiento, cálculo, dibujo y programación de actividades y trabajos aplicables a la construcción, han hecho introducción en el país, los constructores que se encuentran en posibilidad de adquirirlos, han obtenido excelentes resultados aunque en principio poseen funciones complejas. Este tipo de situaciones hace que en el sector, sea indispensable el manejo adecuado de equipos de computación y se concentren importantes flujos de información sobre tecnología en sistemas e informática aplicada a la construcción. Esto constituye una OPORTUNIDAD para la compañía analizada por poseer una importante planta de equipos de computación y mantenerse actualizada en cuanto a los programas que optimizan y reducen costos en diversos aspectos.

?? **Avance Científico:** El avance científico en el sector constructor se da en la medida que la tecnología de maquinaria pesada y los sistemas de software son efectivos en países desarrollados, así como de acuerdo con las técnicas de construcción y los procesos productivos que otras naciones aplican para ejecutar obras de diversa índole en la construcción. En Colombia, es muy poco el aporte que en esta materia hacen las empresas a la actividad científica de la construcción, por lo que este aspecto se ha encontrado con una OPORTUNIDAD menor, ya que los avances tecnocientíficos pueden importarse sin muchos inconvenientes al país, salvo los impuestos (aranceles) y los altos costos de los equipos. **FUENTE:** CAMACOL Regional Nariño – Documentos varios.

2.2 GUIA DE ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

Para decantar la información anteriormente analizada y obtener las variables que mayor impacto ejercen sobre la constructora INECON-TE, se propone la siguiente GUIA DE ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE, en la que se identifican las oportunidades y amenazas que proveen las variables estipulando al pie de cada variable el impacto en el

sector y específicamente en la organización, a partir de su grado de importancia (menor o mayor).

**2.2. GUIA DE ANALISIS DEL MACROAMBIENTE
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.**

ENTORNO ECONOMICO

VARIABLES	A / O	AM	am	om	OM
Bajo Nivel de Ingresos per cápita	A	X			
Altas tasas de impuestos	A	X			
Alto déficit público y presupuestal	A		X		
PIB con tendencia a la alza	O			X	
Bajas Tasas de Inflación	O			X	
Buena disponibilidad de Créditos	O				X
Patrones y Cambios de Consumo	O				X
Reducción del Índice y la tendencia de Desempleo	O				X
Política Monetaria y Fiscal	A		X		
Diferencias de ingresos por Región	A	X			
Baja propensión al consumo	A	X			
Actitud Respecto al Ahorro	A		X		

ENTORNO POLITICO - LEGAL

VARIABLES	A / O	AM	am	om	OM
Protestas contra el Estado	A		X		
Políticas de inversión austeras	A	X			
Políticas de protección al Consumidor	O				X
Regulaciones Gubernamentales	O				X
Aumento de regulaciones tributarias y reformas	A	X			
Aumento de Subsidios del gobierno para vivienda	O				X
Disminución de Violencia y establec. Del orden público	A		X		

ENTORNO CULTURAL - SOCIAL - DEMOGRAFICO

VARIABLES	A / O	AM	am	om	OM
Variedad de Estilos de Vida	O				X
Buena Actitud con respecto al cliente	O			X	
Población total y cambios poblacionales por región	O			X	
Aumento del nivel de educación	O			X	
Índice de Matrimonios y divorcios	O			X	
Aumento de las madres cabeza de familia y trabajadoras	O				X
Tasa de migración baja	O			X	
Altas tasas de inmigración por desplazamiento	O				X
Congestión de Tráfico que lleva a más construcción	O				X
Aumento de la edad promedio y reducción de hijos.	A		X		

ENTORNO TECNOLOGICO

VARIABLES	A / O	AM	am	om	OM
Importancia de la Tecnología en la Industria	O				X
Capacidad Tecnológica de la constructora	O				X
Uso creciente de computadores	O			X	
Avances científicos	O			X	

CONVENCIONES

A	AMENAZA
O	OPORTUNIDAD
AM	AMENAZA MAYOR
am	AMENAZA MENOR
om	OPORTUNIDAD MENOR
OM	OPORTUNIDAD MAYOR

2.3 ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO

Como instrumento para el análisis integrado del Entorno Externo o Macro Ambiente, hemos utilizado la MATRIZ DE EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO, la cual abarca exclusivamente aquellas variables que se consideran más preponderantes y determinantes del éxito de la organización provenientes del macro ambiente. La matriz mencionada permitirá verificar aspectos como la importancia de la variable en el sector (en este caso el sector de la construcción), una justificación de la variable con su tendencia a futuro en el corto plazo y el impacto que ésta ejerce sobre la constructora INECONTE en sus diversos proyectos y programas para el período 2003 – 2004.

2.3. MATRIZ DE EVALUACION INTEGRADA DEL ENTORNO

CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.

2.3.1. Entorno Económico.

VARIABLE CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
PIB CON TENDENCIA A LA ALZA	Desde 1996 se ha presentado una caída en el crecimiento del Producto Interno Bruto P.I.B. del 3% aproximadamente, en comparación con la primera mitad de la década de los noventas, que es una cifra alarmante pues refleja que la economía colombiana esta en crisis y recesión, y en las organizaciones se refleja en una menor producción, reducción de planta de personal, y quiebras de otras compañías. Subsectores como el CONSTRUCTOR, que durante años contribuyó al crecimiento del PIB han reportado graves recesiones, y las medidas adaptadas por el gobierno no han logrado darle un empuje importante a esta INDUSTRIA para que salga de la crisis.	El crecimiento del PIB para los años 2000, 2001 y 2002, que fue del 2.8%, 1.2% y 1.57% respectivamente, muestran una pequeña pero prometedora recuperación de la economía nacional y aunque no fueron los mejores, se puede decir que Colombia se mantuvo en un promedio similar al resto de Economías latinoamericanas de mayor tamaño. El crecimiento del PIB para el año 2003 ubicado en el 2.9%, superó las expectativas de crecimiento tanto del gobierno como de los analistas privados que proyectaban un PIB del 2.7%. Las proyecciones para los años siguientes son optimistas para 2004 y 2005, con porcentajes de crecimiento proyectados del 3.6 y 3.4 respectivamente.	El crecimiento en el P.I.B. Nacional y departamental constituye una OPORTUNIDAD para la industria de la Construcción en general y específicamente para la constructora, porque habría mayor cantidad de proyectos e inversiones para realizar por parte de contratistas públicos (gubernamentales) y privados.
BUENA DISPONIBILIDAD DE CREDITOS	La situación que viene presentando el sector financiero, se ha visto afectada por la recesión económica con problemas para el sector como pérdidas, liquidaciones y reducción de los montos para otorgar créditos de consumo, libre inversión, vivienda, industria, etc. Ante esta situación el sector constructor evidenció serios problemas para financiar muchos de sus proyectos y para atraer clientes de vivienda que se resistían a créditos con intereses altos o trámites excesivos.	Las decisiones del gobierno para suplir la crisis y recuperar el sector financiero, han tratado de estimular lo suficiente al sector y al usuario, mediante créditos con seguros en caso de aumento de la inflación, intereses bajos, etc., que hasta el momento han presentado una resistencia por parte del usuario, que no ha accedido como se esperaba a estas líneas que el gobierno ha lanzado para estimular el crédito hipotecario especialmente. Sin embargo estas nuevas alternativas crediticias para adquisición de vivienda, se vislumbran como buenas posibilidades para ofrecer proyectos de vivienda.	Las diversas opciones crediticias estimuladas por el gobierno, pueden constituirse como OPORTUNIDADES para el sector constructor y para INECON-TE si se pensara en llevar a cabo proyectos de construcción de vivienda de interés social y comercial en la ciudad de Pasto. El impacto es alto, si se tiene en cuenta que los bancos comerciales y de ahorros también se encuentran en búsqueda de clientes para estos créditos.
CAMBIOS EN LOS PATRONES DE CONSUMO	Se refiere a la cantidad de renta que en determinada región se destina al consumo, y las diferentes tendencias de los consumidores respecto a su comportamiento cambiante frente al mercado y las características del mismo. Para el sector es importante esta variable, ya que depende del interés, necesidades y disponibilidad real de los clientes de vivienda principalmente, el acceder a un proyecto determinado.	Disponer de información acerca del consumo y sus tendencias puede favorecer para establecer la Factibilidad de construir en una época y sitio determinado y para un segmento específico, teniendo en cuenta los ingresos del grupo familiar, sus intereses, el estilo y tipo de vivienda que prefieren algunos grupos sociales con ingresos altos, así como los acabados y ubicación que redundaría en los precios del bien inmueble.	Esta variable incide en la constructora de manera relevante ya que dependiendo de los cambios en el comportamiento respecto al consumo INECON-TE debe innovar los modelos, ubicación, características y diseño de las viviendas que construye, o estar al tanto de las técnicas, disposiciones y demás aspectos en toda la industria de la construcción no solo en el Departamento, sino en Colombia y en el ámbito internacional.
ALTAS TASAS DE IMPUESTOS Y AUMENTO DE REFORMAS TRIBUTARIAS	Las tasas de impuestos afectan los costos de materiales que se incurren en las obras, la gravación con el IVA a muchos de los materiales de Construcción ha contribuido negativamente para que las Constructoras eleven sus Costos de Producción, lo que a su vez se ve reflejado en la disminución de las utilidades del sector y particularmente de la constructora.	El porcentaje que se debe pagar por impuesto de renta del 35% de la renta líquida del año gravable y el porcentaje adicional de la sobre tasa al impuesto de renta, obstaculizan las intenciones de la constructora para crear empleo, invertir en proyectos, ampliar su campo de trabajo, y lógicamente en la percepción de Utilidades. De igual manera, el impuesto para la Seguridad Democrática y los incluidos en la reforma tributaria ley 863 de 2002, suponen un empeoramiento de las condiciones económicas generales de los colombianos y por supuesto de las empresas.	La Constructora INECON-TE en su condición de Gran Contribuyente, debe responder con altos valores mensuales y anuales por concepto de impuestos. La variable descrita, ejerce un impacto de importancia en la constructora y se considera una AMENAZA, para la consecución de su actividad y el logro de Utilidades.

VARIABLE CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
ALTO DÉFICIT PÚBLICO Y PRESUPUESTAL	El déficit público y presupuestal contribuye negativamente a la inversión social pues se debe destinar gran parte del INGRESO NACIONAL al pago del servicio de la deuda (intereses), aumentando aún más el déficit presupuestal que afecta la financiación de proyectos de infraestructura, como son red vial, urbanismo, vivienda de interés social, intersecciones viales y demás obras de ingeniería civil que forman parte importante del objeto social de la constructora y en general de la INDUSTRIA, que es gran generadora de empleo.	Durante los últimos gobiernos se ha luchado por contrarrestar los excesivos gastos en las entidades estatales y de esta manera reducir el déficit público que en países como el nuestro ha recurrido al endeudamiento externo como medio de financiación de este déficit. Es importante observar, que el gobierno actual 2002-2006, ha propugnado por la austeridad en el gasto, por lo que se prevé que en el corto plazo y mediano plazo restrinja las actividades y obras del gobierno.	Esta variable según la tendencia de austeridad y reducción o congelamiento de gastos del gobierno, será una AMENAZA para los intereses de la constructora, por no contar con la posibilidad de participar en proyectos de infraestructura e incluso para intermediar los subsidios de vivienda de interés social.
BAJO NIVEL DE INGRESOS PER CÁPITA Y BAJO INGRESO EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO	El programa de subsidios para adquisición de vivienda de interés social implementado por el gobierno nacional desde el año 2002, ha permitido una lenta reactivación de la industria de la Construcción. Este programa pretende paliar factores como el empleo, la producción y la vivienda propia en mejores condiciones de calidad de vida de los colombianos. El bajo ingreso per cápita de los nariñenses, hace ver que el departamento probablemente no sea atractivo como mercado para viviendas tipo comercial dirigidas a los estratos socioeconómicos más pudientes (4, 5 y 6) e incluso al estrato 3.	Los niveles de ingreso Percápita hacen referencia a la renta que percibe un habitante, así vemos que la población Nariñense y particularmente el 80% de la de Pasto tienen ingresos inferiores a los 2 S.M.M.L.V. ($\$358.000 * 2 = 716.000$). Haciendo un comparativo del ingreso per cápita de Nariño, con el promedio del país, se deduce que el ingreso per cápita de un nariñense representa apenas el 38% del ingreso de un colombiano promedio. Adicionalmente, la participación de Nariño en el PIB nacional, ha venido perdiendo espacio, a tal punto que mientras para el período 1989-1993, significaba el 1.67% promedio anual, para los últimos años (1994-1997) decreció a una participación promedio de 1.34%. A lo anterior, es conveniente añadir que las disposiciones y requisitos de los Bancos Comerciales y de ahorros (Antes Corporaciones de Ahorro y Vivienda), están restringiendo los créditos a los postulantes que no se ajustan a los requisitos básicos de ingresos del grupo familiar, empleo, y otros elementos.	El otorgamiento de subsidios puede favorecer el acceso de vivienda a las personas de mas bajos recursos. Sin embargo, el ingreso per cápita bajo de los nariñenses es un factor que afecta los intereses de la Compañía sobre todo cuando se trata del ofrecimiento de viviendas para estratos 3, 4, 5, y 6. Así pues, el nivel de ingresos Per cápita de los colombianos y de los nariñenses en particular es una AMENAZA con un impacto relativamente alto en la constructora.
INDICE Y TENDENCIA DE DESEMPLEO EN AUMENTO	El desempleo es el porcentaje de personas potencialmente activos para trabajar, que en la actualidad no se desempeñan laboralmente. Para el sector es una variable amenazante si consideramos que repercute en la baja demanda de vivienda, pues los consumidores potenciales no tienen un trabajo que permita suplir la inversión, y que los créditos para vivienda no se otorgan a personas desempleadas, y en muy raras ocasiones a trabajadores independientes con rentas menores a 3 S.M.M.L.V.	Nuestra región tiene un alto índice de desempleo (17.3% para el primer trimestre de 2003) y en el plano nacional se el desempleo se situó para diciembre del año 2003 en el 12.3% según estimaciones del DANE.	La variable puede favorecer a la constructora en menor medida para contratar mano de obra barata, con lo cual se presenta una propensión a reducir los costos de producción de la constructora. Por otra parte la reducción del desempleo a nivel Nacional, es un indicador de confianza en la mejoría de la situación general y favorecería la adquisición de vivienda, por lo que es una oportunidad para Inecon-te.
BAJA PROPENSION AL CONSUMO	Este aspecto implica determinar si una población tiene las facilidades para demandar los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, en este caso servicios de construcción y venta de viviendas. Para el sector constructor es fundamental conocer cual es el comportamiento del consumidor frente a los servicios de construcción, para lo cual se manejan variables como el ingreso, la disponibilidad de créditos, la composición del grupo familiar, etc.	Los ingresos promedio de la población de Pasto son bajos (de 2 S.M.M.L.V. promedio = $\$716.000$), lo cual ha afectado en los últimos años las ventas de vivienda en la compañía, y demostrando a su vez que la propensión al consumo es baja en la ciudad de Pasto, que aunada a la difícil consecución de créditos y al acceso a los subsidios de vivienda de interés social en años anteriores, restringe aún más las posibilidades de las familias de escasos recursos de obtener vivienda propia.	La baja propensión al consumo de vivienda representa una AMENAZA por parte del entorno para la constructora. En tanto las condiciones socioeconómicas de los nariñenses no mejoren sustancialmente, su interés por adquirir vivienda propia, será mínimo. El ahorro en Nariño favorecería sin embargo el acceso a vivienda, pero se debe estimular el crédito que el gobierno ha promovido con congelamiento de la inflación.

VARIABLE CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
----------------	------------------------	---------------------------	-------------------------------

2.3.2. Entorno Político - Legal.

VARIABLE CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
AUMENTO DE POLITICAS DE PROTECCION AL CONSUMIDOR	La legislación vigente que ampara y protege al consumidor de vivienda y en general a los clientes de obras de infraestructura, implica una responsabilidad social, civil y ambiental, que todos los constructores deben respetar y deben adaptar a sus proyectos y operaciones.	Los clientes de vivienda cuentan con legislación es amplia y se ha permitido la conformación de grupos de consumidores y juntas de acción comunal que a medida que hay algún problema causado por las actividades de la constructora, presentan la respectiva queja ante la compañía o recurren a instancias legales para oportuna solución. Igualmente para las obras de ingeniería civil y contratos del Estado o de las entidades privadas, se trabaja con pólizas, interventoría y legislación para garantizar la seriedad, calidad, cumplimiento y responsabilidad civil de la constructora en los trabajos contratados.	La variable mencionada, es una OPORTUNIDAD IMPORTANTE para la constructora, por su capacidad de reacción inmediata (especialmente en Bogotá) y la calidad de sus trabajos.
REGULACIONES GUBERNAMENTALES PARA LA CONSTRUCCION	Tienen que ver esencialmente con las disposiciones de gobierno, a las que las compañías del sector deben someterse en el ejercicio de su actividad edificadora.	La legislación que le compete al sector tiene que ver con protección al medio ambiente, normas técnicas de construcción, normas laborales vigentes que favorecen al empresario, normas tributarias vigentes, normas del plan de urbanismo y de ordenamiento territorial, normatividad jurídica, entre otras. De la normatividad mencionada, la que ofrece inconvenientes a la constructora es la tributaria y la normatividad de los P.O.T., por restringir el accionar de la industria.	Al respecto la constructora posee una OPORTUNIDAD IMPORTANTE, por encontrarse en regla en todos los aspectos legales que le atañen, especialmente en lo concerniente a las normas técnicas de construcción y de calidad.
AUMENTO DE SUBSIDIOS DEL GOBIERNO PARA VIVIENDA	Son transferencias corrientes que las administraciones públicas hacen dentro del marco de su política económica y social a las unidades productivas de bienes y servicios, con el objetivo de influir en sus precios. Para el caso particular del sector, tenemos que a las personas o grupos familiares sin vivienda propia, el gobierno les estimula mediante un subsidio de vivienda de interés social que oscila entre los \$3.300.000 y los \$8.000.000 aproximadamente.	El gobierno actual ha trabajado a fondo en este punto, favoreciendo a muchos constructores en diferentes regiones del país y aunque la sociedad que analizamos no ha presentado propuestas en los tres años anteriores, tiene experiencia y posibilidades de acceder como intermediario entre el gobierno (cajas de compensación familiar) y los usuarios de vivienda a estos subsidios, construyendo urbanizaciones de interés social.	El impacto de esta variable es alto y es una OPORTUNIDAD IMPORTANTE para la constructora, por la posibilidad de proponer proyectos de vivienda de interés social, favoreciendo además los ingresos y liquidez de la constructora.
POLITICAS DE INVERSION AUSTRAS	Son los programas que dispone un país para mejorar sus utilidades a través de múltiples opciones de inversión. El gobierno nacional ha mejorado considerablemente las políticas de inversión destinadas a lograr la reactivación de la INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN, que ha reconocido los esfuerzos presidenciales por reactivar el sector, pero advierte, que las condiciones hasta ahora alcanzadas no son suficientes y que deben complementarse.	Este es un factor que repercute directamente en la constructora que en los últimos años se ha visto en graves aprietos para cubrir sus obligaciones financieras y con proveedores, y se ha limitado en sus deseos de iniciar nuevos proyectos que por la falta del apoyo gubernamental, han tenido que ser postergados para cuando la inversión y atención del gobierno se dirija a la reactivación eficaz del subsector constructor, sobre todo en el departamento de Nariño.	El departamento ha tenido que afrontar el estancamiento de proyectos de infraestructura vial y otros como el Multipropósito Guamúez, que puede ser una gran oportunidad para la constructora, bien sea como contratista directo o como subcontratista. El impacto de esta variable es alto y en el momento se reconoce como una AMENAZA IMPORTANTE para la constructora debido a la escasez de obras y proyectos que se pueden emprender en el futuro en el departamento.

VARIABLE CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
PROBLEMAS DE VIOLENCIA Y ORDEN PUBLICO	Esta variable ejerce un especial interés para cualquier empresa y logicamente en las pertenecientes a la industria de la construcción, ya que en los últimos años los empresarios se han visto afectados en el comercio y en su integridad por las medidas adoptadas por grupos al margen de la ley, quienes extorsionan, secuestran, asaltan y limitan el campo de acción de diversas compañías. Puesto que la actividad del sector se concentra en muchas en regiones apartadas o en las vías, esta variable ejerce alto impacto en el sector.	La política de SEGURIDAD DEMOCRATICA del presidente Alvaro Uribe, ha proporcionado mayor confianza y respaldo de los empresarios, pues los resultados han favorecido el restablecimiento del normal desempeño de sus actividades. Sin embargo, mientras el conflicto interno no se solucione de raíz no se puede avisorar cambios o mejoras considerables en la situación general del orden público del país.	El conflicto interno del país, en la situación actual, de respaldo de la comunidad internacional, se convierte paulatinamente en una oportunidad por cuanto la inversión privada nacional y extranjera, que siempre tendrá en cuenta una estabilidad social, política y de seguridad apenas mínima para generar empresa o invertir capital. En este sentido pueden encontrarse mejores condiciones de trabajo de la constructora y mayor inversión en obras.

2.3.3. Entorno Cultural - Social - Demográfico.

VARIABLE CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
AUMENTO DE MADRES CABEZA DE FAMILIA Y TRABAJADORAS	Es la cantidad de mujeres vinculadas laboralmente a una compañía o de manera independiente. Las mujeres CABEZA DE HOGAR tienen mayores beneficios y preferencias por parte del gobierno para suscribir subsidios para vivienda con el Gobierno por intermedio de las Cajas de Compensación Familiar y los Bancos Comerciales y de Ahorros.	La tendencia de los últimos años que se ha presentado en lo referente al crecimiento de las mujeres como cabeza de hogar, que de una participación del 5% para 1973, para el año 2000 tenían el 34.44%, con propensión al aumento.	INECON-TE podría dirigir algunas pautas publicitarias a las mujeres trabajadoras y cabeza de familia, mostrando los beneficios que pueden obtener del estado. Este grupo se constituye como un cliente potencial de gran importancia para la Constructora. Los esfuerzos gubernamentales por subsidiar viviendas de interés social a este grupo social vulnerable, es una OPORTUNIDAD de importancia para INECON-TE.

VARIABLE CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
ALTAS TASAS DE INMIGRACION POR DESPLAZAMIENTO	La tasa de inmigración es la relación existente entre la tasa de personas que entran a un territorio respecto de su población total, expresada en términos porcentuales. Para un sector como el constructor, que dirige sus esfuerzos y actividades a la población, es fundamental que las ciudades presenten una dinámica de crecimiento de su población, que se puede dar por fenómenos inmigratorios.	Se ha presentado en los últimos 20 años un aumento de los residentes en la ciudad lo que presiona la creación de programas de vivienda para evitar repercusiones sociales y económicas graves en la región. Con el desplazamiento causado por la violencia, el gobierno ha estimulado planes de vivienda dirigidos a esta población vulnerable.	Para la Constructora INECON-TE esto puede constituirse como una OPORTUNIDAD, para ofrecer planes de vivienda de interés social a desplazados de la violencia, o a personas que vienen a buscar a la ciudad oportunidades laborales y a establecer su domicilio a la ciudad de Pasto.
AUMENTO DE SUBSIDIOS DEL GOBIERNO PARA VIVIENDA	Son transferencias corrientes que las administraciones públicas hacen dentro del marco de su política económica y social a las unidades productivas de bienes y servicios, con el objetivo de influir en sus precios. Para el caso particular del sector, tenemos que a las personas o grupos familiares sin vivienda propia, el gobierno les estimula mediante un subsidio de vivienda de interés social que oscila entre los \$3.300.000 y los \$8.000.000 aproximadamente.	El gobierno actual ha trabajado a fondo en este punto, favoreciendo a muchos constructores en diferentes regiones del país y aunque la sociedad que analizamos no ha presentado propuestas en los tres años anteriores, tiene experiencia y posibilidades de acceder como intermediario entre el gobierno (cajas de compensación familiar) y los usuarios de vivienda a estos subsidios, construyendo urbanizaciones de interés social.	El impacto de esta variable es alto y es una OPORTUNIDAD IMPORTANTE para la constructora, por la posibilidad de proponer proyectos de vivienda de interés social, favoreciendo además los ingresos y liquidez de la constructora.
MAYOR DEMANDA DE MALLA VIAL EN LAS CIUDADES	Este factor hace relación al tráfico y concurrencia excesiva de vehículos en determinado sector de la ciudad. Ante estas situaciones los municipios deben generar soluciones para responder efectivamente a las necesidades de la población de una malla vial más eficiente, con lo que las construcciones, ampliaciones, mejoramientos y parcheos de las calles y avenidas de las ciudades, se someten a procesos licitatorios por parte de las alcaldías o el ministerio de transporte.	El crecimiento de las ciudades y el aumento del parque automotor es considerable, lo que implica la necesidad de ampliar la red vial o mantenerla (reparación), de crear intersecciones y puentes, de efectuar el mantenimiento a las calles, carreras y avenidas de la ciudad.	Para INECON-TE esta variable es importante para participar en los diversos concursos y licitaciones propuestos por la administración municipal y departamental. INECON-TE puede competir participando como proponente ante el gobierno. La experiencia y reconocimiento a nivel local y nacional respalda en gran medida el aprovechamiento de esta oportunidad.
AUMENTO DE LA EDAD PROMEDIO Y REDUCCION DE NUMERO DE HIJOS POR HOGAR	Este elemento incide en la industria de la construcción, porque dependiendo de la edad promedio de la población, pueden estar los gustos y tendencias del consumidor que vendría a formar parte del segmento de mercado a que deben ir dirigidos los planes de vivienda de las constructoras. Por otro lado el número de hijos y su aumento evidencia un posible aumento en la demanda, por cuanto el grupo familiar aumenta, aumenta la población y se crea la necesidad de planes de vivienda para la ciudadanía y mejoramiento en las obras de ingeniería y urbanismo en las ciudades.	Tenemos que para 1993 la tasa nacional de fecundidad fue de 3.04 hijos y la edad promedio de fecundación fue de 26.72 años. El segmento de mujeres que más embarazos se reportaron fue el comprendido entre los 20 y 24 años con un 17.30% de participación. Pero las proyecciones del año 2000 estimaron una disminución en el número de hijos a nivel nacional con 2.62% y un incremento en la edad de fecundación del 27.07 años, y en el segmento de mujeres entre los 20 y 24 años con un 15.23% de participación en comparación con 1993.	Las cifras analizadas muestran como para INECON-TE cada vez su mercado potencial se reduce porque existe entre los colombianos la tendencia a la reducción en los hijos por hogar y que posiblemente se disminuya la demanda de vivienda, lo que se verifica como una AMENAZA para la Constructora. Si el gobierno observa un crecimiento de la población y de los hijos por hogar, debe crear planes para brindar educación, salud y vivienda apropiados.

2.3.4. Entorno Tecnológico.

VARIABLE CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
IMPORTANCIA DE LA TECNOLOGIA EN LA INDUSTRIA	El entorno tecnológico en la industria de la construcción es primordial para lograr alta productividad, alta calidad, eficiencia, disminución de costos y diferenciarse de la competencia.	La constructora INECON-TE cuenta con una planta de MAQUINARIA Y EQUIPO considerable y actualizada. La tendencia es a que todos los constructores implimenten procesos productivos basados en tecnología importada que sea moderna y favorezca la productividad.	La sociedad, posee una regional en BOGOTA, por lo que es más fácil verificar el grado tecnológico que ofrecen las mejores constructoras del país, aplicarlo y apropiarlo personal calificado para su manejo y es en Bogotá donde se hacen las importaciones de la maquinaria que la constructora utiliza en sus obras tanto en Bogotá como para el traslado respectivo a la región donde esté ubicada una obra.

3. PRESENTACIÓN DEL SECTOR CONSTRUCTOR EN LA CIUDAD DE PASTO

Para interpretar los diversos cambios en los entornos y para lograr una mejor formulación de las estrategias se hace indispensable efectuar un análisis del sector al cual pertenece la constructora INECON-TE, en el departamento de Nariño y específicamente en la ciudad de Pasto, ya que los esfuerzos de todos los entes de la organización será coordinado a sacar adelante la regional de INECON-TE en la ciudad de Pasto con los diversos productos y servicios que ofrece, así como las nuevas propuestas para acceder a segmentos de mercado que antes no se habían explorado en la constructora.

En conclusión, los diversos análisis realizados se han tomado como punto de referencia para la fijación de objetivos, estrategias y estudio de los factores competitivos que influyen en la industria de la construcción y que por ende, delimitan el campo de acción de las empresas, específicamente de la constructora INECON-TE Ltda.

3.1 CONSTRUCCIÓN (VIVIENDA O URBANISMO) EN PASTO

Su aporte al PIB es de 5.4% en 1.995 y del 2.4% en 1998., Su tasa de crecimiento promedio anual para 1.993/1.989 es de 8.9%, pasando a -4.9% para 1998/1994. debido al cierre de créditos para vivienda de interés social, estancamiento económico, bajos recursos familiares, disminución de la inversión pública. **FUENTE:** Plan de Desarrollo de Nariño 2000 – 2003 "Nariño Vive".

A pesar de esto, la actividad de la construcción se constituye como el sector más dinámico de la economía pastusa, y su evolución ha estado compaginada con la evolución global del sector en el país, cuando las tasas de interés suben, se desacelera el mercado de la vivienda, dado que hace mas difícil acceder a los créditos, tanto para la oferta como para la demanda de vivienda, desestimulando así la actividad edificadora. Que no obstante creció, aunque a menor ritmo, a pesar del difícil momento de la economía colombiana.

En San Juan de Pasto, dentro de la clasificación realizada por la Cámara de Comercio, por activos encontramos que dentro de la actividad de la construcción hay 5 grandes empresas, 12 medianas y 6 pequeñas. **FUENTE:** Plan de Desarrollo de Nariño 2000 – 2003 "Nariño Vive".

Dentro del sector de la construcción se destaca el aporte de la construcción de bodegas, almacenes y obras de urbanización en el año de 1995, acciones del gobierno municipal y la construcción de inmuebles dedicados a la educación en 1996, en 1997 se destaca la construcción tanto de viviendas locales obras sociales recreativas.

Tabla 1. Número de Licencias Aprobadas y Área para Construir, por años 1990-2001 en San Juan de Pasto

AÑO	NUMERO DE LICENCIAS			ÁREA POR CONSTRUIR (M2)	
	TOTAL	VIVIENDA	%	TOTAL	VIVIENDA
1.990	160	127	79	100.357	70.716
1.991	206	164	80	139.160	84.945
1.992	182	139	76	81.685	49.453
1.993	217	177	82	154.105	110.461
1.994	272	222	82	149.689	102.364
1.995	277	241	87	222.981	180.859
1.996	237	204	86	142.364	97.096
1.997	298	270	91	303.744	256.520
1.998	440	399	91	181.014	146.519- 80.94%
1.999	382	344	90	89.791	70.441- 78.29%
2.000	415	376	91	165.365	137.721- 83.28%
2.001	425	400	94	115.644	96.989- 58.65%

Fuente: DANE - Licencias de Construcción 2002

El mayor número de licencias de construcción expedidas en la ciudad de Pasto fue en el año 1998 con un total de 440 donde el 91% se destinó a vivienda unifamiliar y multifamiliar. En el periodo 1990-2001 se observa un incremento de los porcentajes en construcción de obras no residenciales y en obras de ingeniería civil notándose que para el año 1990 el porcentaje es de 79% y se va incrementado hacia el año 2000 con un porcentaje de 94%.

Tabla 2. Área Aprobada para construir según destino en la ciudad de Pasto

AÑO	VIVIENDA	INDUSTRIA	OFICINA	BODEGA	COMERCIO	OTROS*	TOTAL
1998	146.519	322	4.394	2.316	16.666	10.797	181.014
2000	130.594	0	8.964	0	5.122	24.691	169.371
2001	96.989	142	374	297	5.142	12.700	115.644

Fuente: DANE – Licencias de Construcción 2002

Otros* Incluye: Hoteles, educación, hospital y asistencia, administración pública, religión, social, recreación y otros no residenciales.

La mayor área aprobada para construir es el sector de la vivienda para el periodo de 1998-2001 con un total de 374.102, para el año de 2001 su participación es del 84%. El comercio es el sector que ocupa el segundo lugar con un total de 26.930, para el año 2001 el porcentaje es de 19%.

Tabla 3. Índice de Costos de la Construcción de Vivienda Período 2000 - 2001 en la ciudad de Pasto Base: Diciembre 1999 = 10

A Ñ O S	TOTAL		VIVIENDA UNIFAMILIAR		VIVIENDA MULTIFAMILIA		MATERIALES		MANO DE OBRA		MAQUINARIA Y EQUIPO	
	INDICE	VAR. ANUAL	INDICE	VAR. ANUAL	INDICE	VAR. ANUAL	INDICE	VAR. ANUAL	INDICE	VAR. ANUAL	INDICE	VAR. ANUAL
2000	110.89	10.89	110.73	10.73	111.29	11.29	114.59	14.59	102.83	2.83	114.03	14.03
2001	121.78	9.82	121.55	9.78	122.33	9.92	127.18	10.99	110.84	7.78	120.00	5.24

Fuente: DANE – Índice de Costos de la Construcción de Vivienda

El índice de costo total muestra para el año 2000 un índice de crecimiento de 110.89 encontrando un incremento de 10.89 para el año 2001.

Tabla 4. Índice de Precios al Consumidor

AÑOS	IPC NACIONAL	IPC PASTO	PASTO – NACIONAL
1999	9.23	10.89	1.66
2000	8.75	10.54	1.79
2001	7.65	8.14	0.49

Fuente: DANE

Las cifras de inflación muestran una tendencia a bajar este indicador de acuerdo con las políticas del gobierno Nacional, sin embargo en Pasto el IPC, se ubica por encima del Nacional en los tres años analizados, especialmente para Los años 1999 y 2000 con un IPC por encima del Nacional con 1.66 y 1.79 puntos.

Este comportamiento esta asociado al relativo peso que ejercen en la canasta familiar el consumo de productos de salud, educación, transporte y otros frente al papel que desempeñan el grupo de alimentos, vivienda y vestuario los cuales representan casi el 78% dentro de los cuales se destacan los alimentos con cerca del 40%.

Tabla 5. Ponderación de los Bienes y Servicios de la Canasta Familiar

BIENES Y SERVICIOS	PONDERACION TOTAL
Alimentos	39.5
Vivienda	29.4
Vestuario	10.8
Salud	3.1
Educación	5.6
Transporte	6.1
Otros Gastos	5.5
TOTAL	100.0

Fuente: DANE

3.2 OBRAS DE INGENIERIA CIVIL – INFRAESTRUCTURA VIAL

En lo que hace referencia a la infraestructura vial y espacial del departamento, que atañe al sector constructor, se tiene que la red vial de Nariño se puede clasificar de acuerdo a su importancia y funcionalidad dentro del sistema de transporte por carretera así: La INFRAESTRUCTURA VIAL, presenta una clasificación de las vías así:

Vías Primarias: Estas vías están a cargo del Instituto Nacional de Vías, cuenta con una longitud de 780 km, esta red presenta unos niveles de vulnerabilidad grandes debido a que en los principales corredores, no existen vías alternas y atraviesa por zonas geográficamente inestables, lo que ocasiona algunas interrupciones del flujo vehicular.

FUENTE: Plan de Desarrollo de Nariño 2000 – 2003 “Nariño Vive”.

En materia de vías a cargo de la Nación, de acuerdo con la Tabla siguiente, de los kilómetros totales, el 71.5% se encuentra pavimentado, sin embargo, sólo el 49% de las carreteras nacionales se encuentran en buen estado. El resto de éstas se encuentran en regular o mal estado y un 28.5% se encuentran sin pavimentar. **FUENTE:** Plan de Desarrollo de Nariño 2000 – 2003 “Nariño Vive”.

Tabla 6. Carreteras a cargo de Inviás Regional Nariño

NOMBRE DE LA VIA	LONGITUD EN KILOMETROS		TOTAL
	PAVIMENTADA	SIN PAVIMENTAR	
La Espriella – Río Mira – Río Mataje (C) .		14	14
Tumaco – Junín	119		119
Junín – Pedregal	128		128
Pasto – El Espino, sector Pasto – La Piscicultura	19	9	28
Rumichaca – Pasto	83		83
Pasto – Mojarras	119		119
Pasto – Buesaco – Mojarras, sector Pasto – Higueros	6	94	100
Cebadal – Sandona – Pasto	26	65	91
Variante de Daza	4		4
Variante de Ipiales (C) .	4		4
Ipiales – Las Lajas	8		8
Ipiales – Guachucal	26		26
Guachucal – El Espino	11		11
Tuquerres – Samaniego	5	40	45
TOTAL KILOMETROS	558	222	780

(C) En Construcción

Fuente: Instituto Nacional de Vías – INVIAS, Año 2.002.

Los Municipios, al formular los Planes de Ordenamiento Territoriales, en el componente Vial, deberán tener en cuenta entre otros los siguientes aspectos:

?? **Sistema Vial**

- Características cuantificación de la red vial, longitud.
- Caracterización cuantificación por jerarquía, por superficie de rodadura y por estado (pavimento, afirmado, otros).

- Ancho de vías, mantenimiento, densidad vial, obras de arte.
- Malla Urbana (vial y peatonal).
- Circuitos viales: ampliación, apertura.
- Análisis funcional.
- Evaluación de la demanda y proyecciones.

?? **Sistema de Transporte.**

- Estado y Valoración de la infraestructura de transporte (terminales, pistas estacionamiento, oficinas).
- Todos los proyectos de infraestructura o de cualquier otra índole, deben contemplar las obras y recursos necesarios para la preservación, conservación, estabilización y mejoramiento del medio ambiente, sobre todo en los proyectos ubicados en sobre las cuencas hídricas y sus áreas de influencia. Por lo tanto toda inversión pública en el territorio se hará con base en una rigurosa evaluación de la conveniencia económica, social cultural y ambiental.
- El desarrollo de nueva infraestructura vial regional, interregional o variante nacional, no interceptará áreas urbanas. Para el logro de este propósito se diseñarán accesos desde el sistema vial regional o interregional de tal forma que no se causen traumatismos en las actividades urbanas establecidas.
- No se podrán construir carreteras en áreas que se determinen como de influencia sobre cabeceras y nacimientos de ríos, quebradas, sean estos permanentes o no.
- Establecer un Inventario Vial Departamental en el cual se pueda identificar el kilometraje total de las vías existentes, las zonas más críticas, el costo de mantenimiento y un sistema inmediato de información sobre el estado de la malla vial.
- Implementación de un Plan Vial Departamental en el cual se pueda identificar las acciones a seguir en un plazo determinado.
- Determinar una programación de mantenimiento rutinario donde se identifique las actividades, el tiempo y costo.
- Modernizar y ampliar la infraestructura aeroportuaria de acuerdo con los estándares internacionales y fortalecer institucionalmente al sector con el objeto de focalizar funciones y recursos.
- Estudiar la construcción de los canales interesteros que unirán a Tumaco con Buenaventura en la Costa Pacífica Colombiana y definir el mecanismo para su concesión.

3.3 EL AMBIENTE COMPETITIVO (ANÁLISIS DEL DIAMANTE)

Con base en la información obtenida del sector constructor y su relación con el ámbito nacional y regional, podemos recalcar aspectos importantes como la ubicación geoestratégica y características generales del departamento de Nariño que le permiten tener un sinnúmero de ventajas comparativas las cuales al ser aprovechadas al máximo aportarían crecimiento a la región, sin embargo aspectos como la indebida explotación de recursos, deforestación, contaminación, deficiencia en la infraestructura y el mal manejo de prestación de servicios básicos, son causados por la falta de capacitación y en menor proporción por algún grado de desactualización tecnológica. Estos problemas se atribuyen a la indiferencia de la clase política y a la falta de presupuestos anuales que puedan cubrir dichos rubros, impidiendo el aprovechamiento máximo de los recursos y potencialidades de ubicación y restringiendo el desarrollo, crecimiento y mayores aportes al PIB Nacional.

Esta situación actual de la región, conlleva a un problema más grave, que es la ausencia de interés por el desarrollo intelectual (capacitación) de la población.

Las condiciones regionales mencionadas, son suficientes para soportar el bajo rendimiento de la Región a nivel Nacional, la indiferencia del Gobierno Municipal, Departamental y Universidades públicas y privadas ante los problemas educativos, sociales, tecnológicos y de medio ambiente no han permitido el desarrollo de la Región, no existen programas ó planes anuales dirigidos a la capacitación y preparación en diferentes labores, que le den cierto nivel de calidad y profesionalismo, especialmente a las actividades básicas del departamento. Esta capacitación mejoraría las condiciones salariales y de vida de las personas, que les permita tener acceso por ejemplo a créditos de vivienda.

El sector de la construcción se ve afectado directamente por esta falencia, al verse obligado a contratar personal con conocimientos empíricos, generando baja calidad, ineficiencia en la utilización de materiales y poca innovación en los diseños y obras de construcción en general. Aspectos como la obsolescencia de tecnología y carencia de plantas de producción de materiales intensivos como el cemento, implican un incremento en los costos porque es necesario obtenerlos en el interior del país ó en el extranjero, lo que redundando en la imposibilidad de brindar precios competitivos acordes con las condiciones de la región.

Existen ciertos problemas de las empresas del sector de la Construcción en Nariño, que les obliga a suscribir alianzas estratégicas para obtener los contratos propuestos en los concursos licitatorios. Lo fundamental es complementar a la empresa con las fortalezas del aliado, como por ejemplo mediante la unión de capacidad técnica y capacidad de contratación, el manejo de relaciones públicas y el conocimiento y experiencia de los aliados en aspectos específicos que requieren ciertos contratos.

3.3. EL AMBIENTE COMPETITIVO "ANALISIS DEL DIAMANTE" SECTOR CONSTRUCCION EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

FACTORES BASICOS

- * Posición geoestratégica con múltiples potencialidades, por tratarse de una zona de confluencia del Pacífico Biogeográfico y la Amazonía.
- * Pérdida de biodiversidad de Nariño a causa de sobre explotación del recurso flora y fauna, falta de planes de manejo y uso inadecuado de artes de pesca.
- * Frontera Internacional y paso obligado para la comunicación entre Colombia-Ecuador y Suramérica.
- * El 70% de la población ubicada en Pasto, Ipiales y Tumaco, por lo que los proyectos de construcción se dirigen en gran proporción al ámbito urbano.
- * Inadecuada utilización de los recursos. Constante deterioro de los recursos naturales, como producto de un modelo económico basado en una inadecuada explotación de recursos.
- * Deforestación incontrolada, fruto de la ampliación de la frontera agrícola, efecto del mercado minifundio, el fomento de monocultivos, ganadería extensiva y cultivos de uso ilícito y desconocimiento de tecnologías en el aprovechamiento forestal.
- * La contaminación es un problema que deteriora la calidad ambiental, determinada principalmente por el mal manejo de basuras, la disposición final de aguas servidas, el uso indiscriminado de agroquímicos, la contaminación de aguas por mercurio y cianuro en las explotaciones mineras, el derrame de hidrocarburos, el beneficio de cultivos y curtiembres, la contaminación visual de propaganda, negocios y consumismo.
- * La sedimentación es otro factor relevante en la contaminación causada por la influencia natural y antrópica.
- * Problemática de infraestructura en Nariño, enmarcada en un constante deterioro de los servicios públicos y sociales especialmente en lo relacionado con abastecimiento de agua, alcantarillado, manejo de residuos sólidos, suministros de energía domiciliar, equipamiento de centros hospitalarios, educativos y recreativos, así como también en la red vial y vivienda, por falta de recursos departamentales y desenfocada inversión municipal que permita construir y hacer un adecuado y permanente mantenimiento que garantice la prestación de servicios.
- * Mano de obra no calificada en abundancia y relativamente barata. Con disposición de trabajo en diversas regiones y bajo diferentes condiciones.
- * Mal estado de la red vial secundaria por recursos económicos escasos, falta de compromiso de los municipios y deficiente sistema de mantenimiento rutinario o periódico de las vías.

FACTORES AVANZADOS

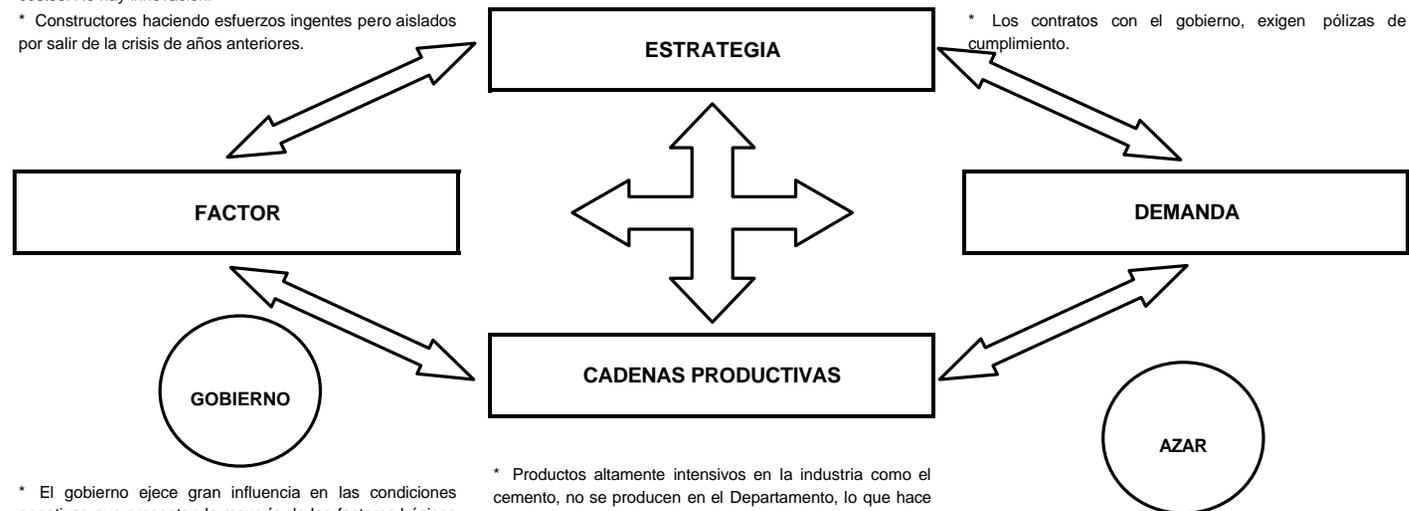
- * La ausencia de una cultura de planificación, tanto en las entidades del gobierno municipal y departamental, como en las empresas.
- * El 54% de la población total, tiene necesidades básicas insatisfechas. Un gran porcentaje de población carece de vivienda propia.
- * La baja capacidad técnica para el sector y dificultad de acceso directo a tecnología importada.
- * Escasez de recursos financieros e intermediación financiera para créditos, dependiente de ciudades grandes (Cali, Bogotá y Medellín).
- * Nariño se presenta en el contexto nacional en los últimos lugares de asistencia pública y social. La calidad de vida de la población se ha disminuido considerablemente.
- * A pesar que las universidades están ofreciendo programas de ingenierías, el talento humano no es capacitado para generar técnicas de construcción que propendan por la optimización de materiales, tiempo y costos. No hay innovación.
- * Constructores haciendo esfuerzos ingentes pero aislados por salir de la crisis de años anteriores.
- * El gobierno ejerce gran influencia en las condiciones negativas que presentan la mayoría de los factores básicos primordialmente. De la misma manera, no ha establecido planeación que permita desarrollar la región y fortalecer el sector constructor.
- * Cuando existen licitaciones del orden municipal, departamental o nacional, en ocasiones la escogencia del contratista no se fundamenta en criterios mínimos de selección, sino en favores políticos o manejos fraudulentos.

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

- * Los procesos licitatorios implican una gran competencia entre las compañías, en términos de tecnología, precios - propuestas, plazos y experiencia.
- * El sector constructor de Nariño es muy importante a nivel nacional y algunas de sus empresas gozan de reconocimiento, por la tecnología y cumplimiento de las obras que han ejecutado. Además el talento de su recurso humano es fundamental.
- * La rivalidad entre los constructores a nivel regional es alta, sin embargo en ocasiones se crean alianzas estratégicas para llevar a cabo proyectos o licitar para algún contrato.
- * La estructura organizacional de las constructoras de la región, se caracteriza por una escasa planeación, estructura de mando vertical, con técnicas o teorías de administración para estilos autocráticos.
- * Productos altamente intensivos en la industria como el cemento, no se producen en el Departamento, lo que hace que su costo sea alto y variable.
- * Existen constructoras de la región que tienen sus propias plantas concreteras, asfaltadoras y trituradoras, al igual que cuentan con minas de piedra, arena y otros materiales indispensables para la construcción, realizando integración hacia atrás.
- * No existe colaboración en investigación, desarrollo y apoyo entre las empresas relacionadas. Las ferreterías por ejemplo, no cuentan con el constructor para actividades especiales.

DEMANDA

- * Presencia de grupos armados que generan violencia, inseguridad, desconfianza para la inversión y desplazamiento de población hacia la ciudad.
- * La rivalidad y competitividad entre las grandes empresas en los procesos licitatorios, así como los competidores de otras regiones del país, hace que la entidad contratante posea más criterios de calificación y selección entre los proponentes.
- * El poder adquisitivo de los nariñenses es demasiado bajo, por lo que se les dificulta el acceso a créditos para vivienda. Adicionalmente, para el acceso a subsidios de vivienda de interés social, se puntúa sobre ingresos del grupo familiar encima de 2 S.M.L.
- * El gobierno como principal contratante para las constructoras de ingeniería civil, es exigente en los plazos, precios y características técnicas de obra. Existen interventorías de obra.
- * Un grupo exigente de clientes, lo constituyen los docentes, la rama judicial y los comerciantes, pues tienen acceso a viviendas ubicadas en conjuntos cerrados y para estratos socioeconómicos 3 y 4.
- * Los contratos con el gobierno, exigen pólizas de cumplimiento.



3.4 CADENA PRODUCTIVA – SECTOR CONSTRUCTOR EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

La cadena productiva del sector construcción en Nariño, abarca una serie de aspectos básicos para su conformación, que se describen a continuación:

Proveedores: Entre los que se encuentran los proveedores de materiales manufacturados tanto productores como importadores, quienes abastecen a las ferreterías y mayoristas de la ciudad de Pasto. Por su parte, las pequeñas ferreterías y depósitos no tienen mucha interacción con las empresas de construcción de la región, sino que satisfacen las necesidades de pequeños constructores y de obras de menor tamaño o envergadura. En los proveedores también se caracterizan a los productores de materiales primarios tales como las areneras, los materiales pétreos y las madereras. Todos los proveedores anteriormente mencionados requieren la distribución de sus productos a partir de transportistas que son los encargados de colocar los materiales en el lugar de la obra o en el sitio de venta, dependiendo de las posibilidades del constructor bien sea de contratar el transporte o acceder al alquiler de equipo de transporte de dichos materiales. En este grupo de enlace de la cadena productiva no se puede dejar de lado la participación de los proveedores de servicios públicos que coadyuvan al desarrollo de la actividad edificadora, bien sea en la parte operativa o para la administración del negocio.

Reguladores: Los principales reguladores del sector constructor en Colombia, son en primera instancia la legislación relacionada con contratación (Ley 80), los planes de ordenamiento territorial, las estipulaciones de Planeación Municipal, las curadurías y entidades de fomento como INVIPASTO para el caso de la ciudad de Pasto. Adicionalmente, los constructores se encuentran y agrupan en diversos gremios y entes de control y apoyo, tales como CAMACOL, FENALCO, CAMARA DE COMERCIO, ASIC y SAC en el departamento, Superintendencia de sociedades, D.I.A.N., entre otros.

Sector Constructor y Productos: El sector constructor se compone de empresas o sociedades comerciales, ingenieros y arquitectos, profesionales y empíricos independientes y consorcios o uniones temporales.

Los principales productos que se ofrecen que están relacionados con el sector de la construcción en Nariño, tienen relación con las obras de vivienda que incluyen la vivienda de interés social, la vivienda tipo corriente o comercial y la vivienda de exclusividad dirigida a estratos socioeconómicos 5 y 6; obras de infraestructura que abarcan las obras de urbanismo, infraestructura civil urbana y rural (construcciones y edificaciones) e infraestructura vial; y por último están las actividades de consultoría e interventoría mediante las cuales, los constructores actúan en actividades como diseños, estudios de suelos y cálculos, administración delegada, interventoría de obra, asesorías y trámites entre otras funciones similares.

Clientes: Por último en la cadena productiva, se encuentran los clientes que los hay de diverso tipo y para diversos productos. Así por ejemplo se encuentra el Estado que en el caso particular de INECONTE es su principal cliente, pues las entidades gubernamentales como INALVIAS, MINISTERIO DE TRANSPORTE, ALCALDÍAS, GOBERNACIONES, INSTITUTOS DE DESARROLLO Y VALORIZACIÓN, entre otras, someten los proyectos de construcción a concursos licitatorios para efectuar la

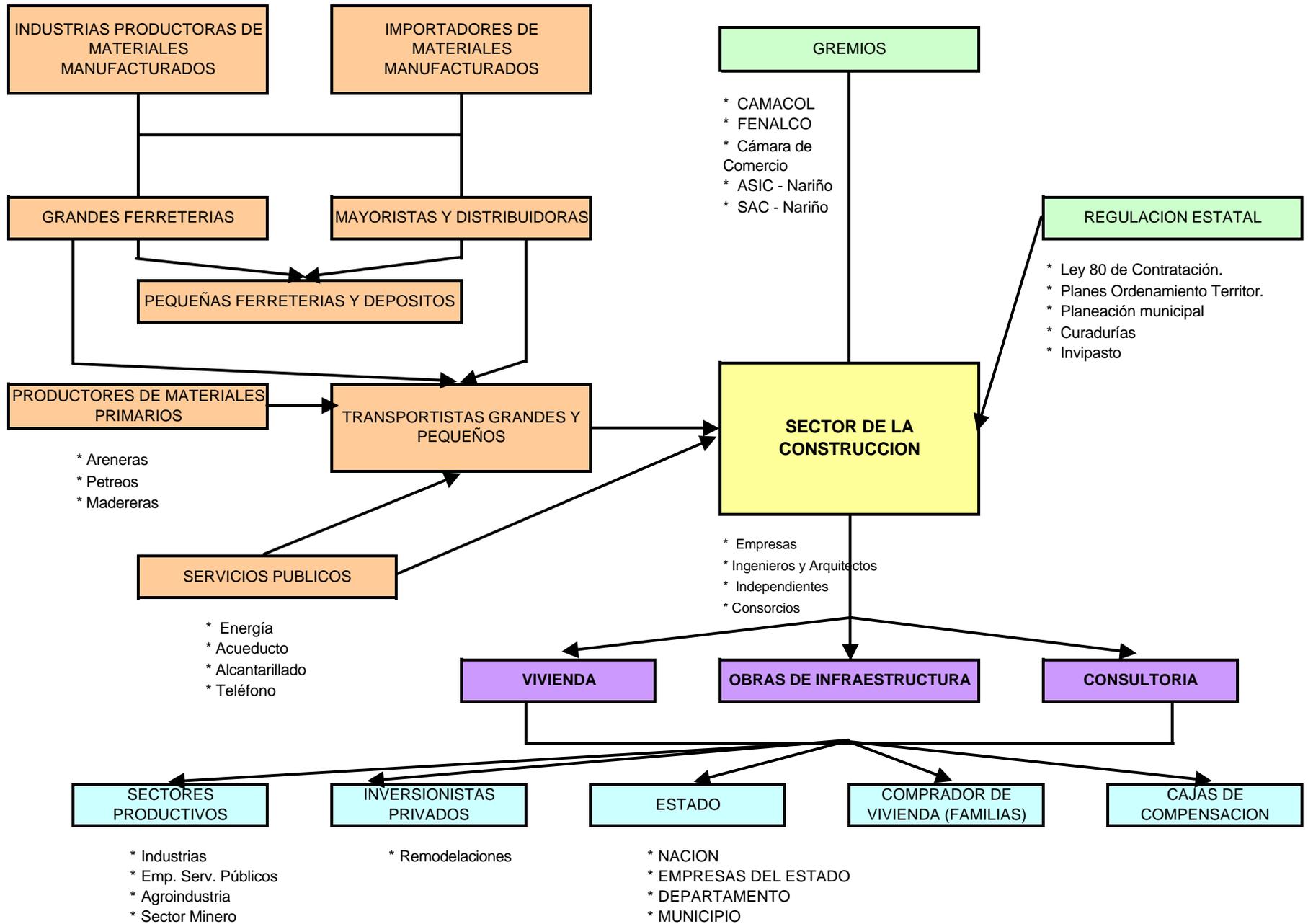
contratación a partir de este mecanismo regido por la ley 80 de contratación para la construcción de infraestructura civil, vial y urbana y la consultoría e interventoría.

Por otra parte, para los productos de vivienda, los principales clientes son los grupos familiares de diversos estratos socioeconómicos y las cajas de compensación familiar que tienen la función de fomentar en las regiones la adjudicación de subsidios de vivienda de interés social. Los constructores someten los proyectos de vivienda a consideración de los directivos de las cajas de compensación y sus grupos evaluadores, quienes al beneficiario del subsidio le presentan las diversas alternativas de vivienda a su alcance y direccionan los recursos de los subsidios al constructor de acuerdo con los progresos de obra y las ventas reales de las soluciones básicas de vivienda.

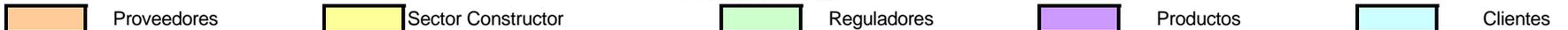
Los sectores productivos e inversionistas privados, son un grupo de clientes que contratan los servicios especializados para la construcción o consultoría de obras en plantas de producción o industria. También se contrata con las empresas de servicios públicos para la construcción de redes y obras de infraestructura, la realización de remodelaciones y construcción de edificios. Y otro grupo de inversionistas o sector son los que contratan las construcciones propias de la agroindustria y algunas en menor proporción para el sector minero.

El siguiente esquema muestra las relaciones y sistematización de la cadena productiva del sector constructor en el departamento de Nariño, que fue construida de acuerdo al estudio del sector y los lineamientos de docentes especializados en el postgrado en Alta Gerencia.

3.4. CADENA PRODUCTIVA - SECTOR CONSTRUCTOR EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO



CONVENCIONES



3.5 BASE DE ANÁLISIS PARA LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

3.5.1 **Poder de Negociación de los Proveedores.** La constructora INECON – TE, trabaja según sus directivos con proveedores ampliamente reconocidos por la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento en la entrega y prestación de los mismos. Las condiciones y principales aspectos a tener en cuenta con los PROVEEDORES se dividen en dos grupos con los proveedores de suministros y los de servicios, los cuales a continuación especificamos:

?? **Proveedores de Suministros:** Con los proveedores de Suministros, se negocia con crédito a 30 y 60 días, en cuantías superiores a \$500.000; los valores inferiores se cancelan de contado con cheque o si el valor es inferior a \$100.000 en ocasiones se paga por caja menor. En caso de mora por parte de la Constructora en el pago de las facturas, los proveedores aplican los intereses de mora de acuerdo a lo convenido previamente en la negociación. Con algunos proveedores como es el caso de las Concreteras, generalmente se efectúa el cruce de facturas, ya que INECON-TE posee plantas Asfálticas, Trituradoras y Concreteras, que igualmente suministra algunos materiales o insumos a este tipo de proveedores.

Es importante recalcar que INECON-TE busca hacer pedidos al por mayor, en razón a que busca la reducción de costos por volumen y gozar de descuentos especiales, siempre y cuando la obra u obras requieran este tipo de cantidades. El control a los materiales y pedidos es exhaustivo. El mecanismo de pedidos y solicitud de materiales con los proveedores es el siguiente: En la obra, el ingeniero residente efectúa la solicitud de compra, la cual tiene copias que van a gerencia, almacén y al proveedor del bien o servicio, posteriormente se adquieren los bienes y se les hace la respectiva entrada de almacén, para los servicios se efectúa el control de servicios o control de mantenimiento de equipo, siempre y cuando se reciba a satisfacción las materias primas o servicios. En Contabilidad se causan las facturas cada mes, y al momento del pago se adjuntan en el Comprobante de Egreso. Este mecanismo permite agilizar tanto el pedido de la mercancía como el pago al proveedor respectivo.

Los principales proveedores de suministros de la Constructora, tienen que ver en general con las siguientes actividades y sus principales proveedores:

Ferreterías: Ferretería CYRGO S.A., Ferretería CORDILLERAS S.A., Ferretería BONILLA Y SALAZAR, Ferretería AMIGA, Ferretería CHAVES LEON & CIA., etc. En este aspecto los proveedores de artículos de ferretería ejercen un poder importante sobre la constructora, ya que estos fijan precios sin la participación del sector constructor, así mismo trabajan los créditos de acuerdo a sus especificaciones y sin admitir una negociación adicional con el constructor, además el cobro de interés por mora es de estricto cumplimiento.

Canteras, Areneras, Ladrilleras: Cantera Toro Alto, Mina las Terrazas, Arenera San Javier, Cominagro las Terrazas, como los principales. El manejo del crédito con estos proveedores es bastante asequible para las constructoras, porque el interés de estos proveedores es vender en volúmenes altos, que implican menores costos de transporte y de almacenamiento de productos. Las relaciones comerciales con el sector constructor son en general beneficiosas para ambas partes.

Concreteras, Cementeras, Asfaltos y Triturados: Concretos Premezclados S.A., Ingeniesa S.A., CONGRESUR Ltda., Concreasfaltos S.A., Ecopetrol, Inversiones la Violeta, Cementos Diamante de Ibagué, Cementos Selva Alegre – Ecuador, Cementos del Valle. La mayoría de los proveedores son de gran calado, empresas o holdings de empresas con importantes clientes y de gran envergadura. En este caso, las condiciones de negociación son impuestas en su totalidad por estos proveedores y al constructor, no le queda otra alternativa distinta de aceptar.

Repuestos y accesorios automotores y equipo pesado: PRACO – DIDACOL, GECOLSA, Talleres Autorizados S.A., Distribuidora Cardenas Ltda., Distribuidora NISSAN, Distribuidora F&F Del pacífico, Central Kowatsu. Estos proveedores son muy importantes para la actividad de la constructora, pues los repuestos y accesorios para automotores y equipo pesado, están a la orden del día en las obras y la disponibilidad que se requiere es inmediata. Al respecto podemos acotar que muy pocos de estos proveedores (Gecolsa, Praco y Didacol) son eficientes en la entrega de los repuestos, en especial para retroexcavadoras y motoniveladoras, mientras los demás tienen problemas de logística, que afectan el normal desempeño de la constructora, obligándola en ocasiones a tener reservas de ciertos elementos, para evitar que el equipo paralice trabajos por falta de un repuesto.

Combustibles y Lubricantes: Estación del Puente, CORTANASA, Estación de Servicio Super, Distribuciones Guerrero, Servicentro CEBADAL, Servicentro Juanambú, Estación Morasurco. La negociación con estos proveedores se caracteriza por el poder que estos manejan, en el sentido de la cantidad de requisitos y garantías que exigen para el otorgamiento de créditos, que además no tienen plazos superiores a los 60 días en el mejor de los casos.

?? **Proveedores de Servicios de Servicios:** Con los proveedores de servicios se presentan las siguientes condiciones: con los subcontratistas se efectúan contratos de obra, los cuales se causan mensualmente, con anticipos y Actas de Obra. Por otro lado con los demás proveedores de servicios de las clases anteriormente mencionadas, se trabaja con crédito a 30 y 60 Días, igualmente los valores inferiores a \$500.000 se cancelan de mediante cheque.

Los servicios más importantes prestados a la Constructora y algunos de sus principales proveedores son:

Subcontratistas de mano de obra: Guevara Polo Oscar, Florez B. Jorge Eliecer, INCCON Ltda., Fajardo Bolaños Hernán, Rosero José Ildelfonso, Varios Subcontratistas. En general se puede decir que las condiciones de negociación con estos contratistas son manejadas en su mayor proporción por el constructor (Cliente), ya que el volumen de trabajo que les proporciona a estos proveedores es altamente rentable para ellos.

Servicios de Transporte: Transportes ERPOSAR, Trans Combustibles, Transportadora Minera y Comercial, Transportes Diamante S.A., Transportadora TCC, Inversiones la Violeta, Varios. Estos transportistas de materiales, pertenecen por lo general a las compañías productoras o distribuidoras de los materiales, haciendo que la negociación de pago y condiciones se realice en la misma manera que con el proveedor de los materiales.

Servicios de Vigilancia y Seguridad: Indumil, Seguridad del Sur Ltda., Seguridad y Sistemas Ltda., Subcontratistas de servicios de vigilancia. Los créditos con estos proveedores son a 60 días máximo, pero por no ser un costo alto para la constructora, no se han tenido mayores necesidades ni obstáculos para la negociación.

Servicios de mantenimiento de plantas de asfaltos, concretos y triturados: Gecolsa S.A., Talleres Industriales ASEA, Talleres Autorizados, como los más importantes. Por la especialización que requieren estos servicios, el proveedor cuenta con el poder tanto en precios, condiciones de pago y manejo de tiempo, lo que obliga al constructor a solicitar con una anticipación de una semana sus servicios.

Servicios de manutención y restaurante a trabajadores: Varios. De todos los proveedores de servicios, son quizás los que menos poder ejercen, ya que las condiciones son previamente establecidas por el constructor.

Servicios de mantenimiento y reparación de maquinaria, equipo y vehículos: Gecolsa S.A., Talleres Autorizados, Centro de Inyección Diesel, Centro de Diagnostico Automotor de Nariño Ltda., Central Kowatsu, Taller Tecnifrenos, Varios Talleres.

Servicio de alquiler de maquinaria, equipo y vehículos: Equiservicios Civiles, Rosero José Ildelfonso, Pesantes Andrade Jorge, Fajardo Bolaños Hernan, Guevara Polo Oscar y otros.

Bancos, Bancos comerciales y de Ahorro, Compañías de Financiamiento Comercial: Banco Lloyds TSB Bank, Banco de Occidente, Banco Santander, Bancolombia, Granahorrar, Banco CONAVI, Banco COLMENA, Leasing COLMENA, Leasing INTERLEASING (ALIADAS), Fundación F.E.S.

Aseguradoras: Seguros del Estado, La Previsora S.A.

Con las Corporaciones de Ahorro y Vivienda, se acuerda un crédito Constructor, que tiene vencimientos superiores a 6 meses e inferiores a 2 años, que es aproximadamente el tiempo que se tarda en construir una determinada urbanización y en vender la totalidad de sus viviendas.

Con los bancos, se solicitan los sobregiros bancarios que generalmente deben cubrirse entre 15 y 30 Días. Créditos para Socios, tarjetas de créditos y demás créditos con ciertas garantías especiales entre 6 y 12 meses.

3.5.2 Poder de Negociación de los Competidores y Rivalidad. En lo que concierne a este punto, tendríamos que observar como se encuentra la constructora a nivel nacional y regional. Para esto nos hemos basado en serias y confiables investigaciones como la de Revista Dinero, que en su anexo especial llamado “las 5000 empresas más grandes del país”, en el campo de la construcción ubica LA CONSTRUCTORA INECON-TE entre los primeros 20 en todo el país, con ventas de \$16.897 Millones, activos por \$20.920 millones, patrimonio por \$6.293 millones, y pasivos por \$14.627 millones de pesos para el año 2002.

Lo anterior nos lleva a verificar que a nivel regional INECON-TE es una de las compañías más grandes y reconocidas del sector. **FUENTE:** Revista Dinero – Informe especial las 5000 empresas más grandes del País edición 2003.

La competencia de INECON-TE a nivel nacional se caracterizó en esta oportunidad por el grado de planeación que inyectaron a cada proyecto, la expansión que realizaron hacia otras ciudades y regiones del país donde no están ubicadas sus oficinas o donde la construcción no padecía de la situación crítica general de la época comprendida entre 1998 y 2000, tal es el caso de CUCUTÁ, CARTAGENA, BARRANQUILLA, CASANARE, entre otras ciudades.

Los principales competidores de INECON-TE en el ámbito nacional son: Constructora Norberto Odebrecht, Colmena, Dragados, Concreto, Construcciones el Cóndor, Arquitectos e Ingenieros Asociados, en construcción de obras de VIVIENDA y URBANISMO. En obras de ingeniería civil encontramos como principales competidores a CONCVILES, Equipo Universal, Topco S.A., Proyco, Conca, Pavicol Ltda., Murillo Lobo Guerrero Ing. , Concreto S.A. entre otras.

Los principales competidores de INECON-TE a nivel regional y con los cuales disputa la participación en el mercado (Ventas), Activos, Patrimonio y utilidades son: Constructora CSS (Solarte hermanos), Panavías (Guzmán y Calderón) y Constructora Fajardo en ingeniería Civil y Obras de Urbanismo. En vivienda sus competidores son la Constructora Sebastian De Belalcazar, Edmundo Enriquez Bucheli, Horacio Campaña y Cía., Juan Carlos Cuellar, entre otros.

Sin embargo para hacer mayor frente a la competencia tanto a nivel regional como nacional INECON-TE suscribe Uniones Temporales, Consorcios, y alianzas estratégicas con otras compañías con la finalidad de ganar los concursos licitatorios y actuar en conjunto con mejor calidad y complementando la experiencia con sus aliados. Así las principales compañías con que se han suscrito alianzas son: Equipo Universal, Conca, Constructec, Murillo Lobo Guerrero, Ingeniera, Concretos Premezclados, Guzmán y Calderón, Hermanos Solarte, CUSEGO, Trainco, Creinco, Aguirre Monroy, Invipasto y Concreto entre otras. Lo anterior evidencia que en oportunidades es mejor aliarse a la competencia que luchar contra ella; además la competencia puede ser intensiva o deficiente en mano de obra calificada, tecnología, presupuestos, y otros factores, los cuales pueden ser complemento para INECON-TE ó bien la Constructora puede Complementar las carencias de sus consorciados.

INECON-TE tiene fuertes ventajas sobre algunos de sus competidores que radican esencialmente en el grado superior de Tecnología, la Experiencia y trayectoria de la

constructora, la Calidad en todos sus productos y servicios ejecutados, la búsqueda y expansión de la constructora a otras regiones, entre otros factores. Esto nos permite observar la similitud en los factores que han permitido que INECON-TE sobresalga a nivel regional y los que se han constituido en fortalezas y oportunidades aprovechadas por su competencia en el plano Nacional.

Los márgenes de utilidad de los servicios de construcción aunque relativamente bajos en porcentaje, para el constructor son representativos por volumen de negocios o cuantía del proyecto ejecutado. Para tal fin todos los constructores deben controlar y vigilar más concienzudamente la parte de los costos porque puede radicar ahí la disminución de las utilidades, o bien lo concerniente al control de ventas, sobre todo en la búsqueda de obras para sus compañías.

3.5.3 Poder de Negociación de los Clientes. En OBRAS DE VIVIENDA, las constructoras y específicamente INECON-TE estipulan precios determinados por el tipo de vivienda que se ofrece (interés social ó corriente), la ubicación, los ingresos y condiciones económicas del mercado objetivo, así mismo un análisis previo de los posibles gastos en que se incurriría con la realización del proyecto, las disposiciones gubernamentales etc. En la fijación de los precios no se tiene una ponderación importante a los precios de los competidores en razón a dos aspectos, por un lado las características de las viviendas entre ubicación, diseño, materiales y acabados que siempre varían entre los competidores, y por otra parte en la calidad, variedad, ubicación de los terrenos, agilización de tramites ante notarios y oficina de registro, y cumplimiento; factores que han llamado mucho la atención de los clientes, y han permitido que estos decidan en muchas oportunidades por comprar su vivienda a INECON-TE. Al respecto anotamos que en la vivienda corriente los precios son considerados por algunos clientes como altos, ellos mismos afirman que la calidad, la ubicación, el diseño, los acabados y el cumplimiento en la entrega de sus viviendas son factores que ellos buscan al adquirir vivienda nueva, por lo que justifican los precios que deben cancelar por sus viviendas.

Los clientes de las urbanizaciones, barrios y condominios, establecen grupos de clientes o juntas de acción comunal, mediante las cuales efectúan sus reclamos, sugerencias y acciones para con el constructor. Su poder se ve revestido por la legislación que les respalda en los planes de ordenamiento territorial, ley de construcción y sismoresistencia, zonas verdes y áreas de recreación, etc.

En las OBRAS DE INGENIERIA CIVIL, se requieren complejos análisis de precios y condiciones de las propuestas, que tienen que ver con aspectos como los presupuestos, los análisis de precios unitarios y globales, los costos de personal, los requerimientos de maquinaria y equipo, la complejidad del proyecto, materiales, recursos financieros, entre otros factores. Uno de los factores que otorga mayor puntaje en los concursos licitatorios para el constructor es el análisis de precios unitarios, y es indispensable en su diseño un cuidado y manejo exacto por parte del personal de costos y del personal de proyectos por cuanto un error de exceso o defecto en un ITEM determinado, puede ser crucial para el éxito o fracaso de la propuesta. Este aspecto como tal se constituye como una fortaleza para la constructora INECON-TE, que controla en sus departamentos pertinentes la parte

de los costos, la programación y las licitaciones. Ahora bien este control no se queda únicamente en la propuesta, una vez puesta en marcha la obra, se trabaja en total coordinación con la programación de obra, con los proveedores y trabajadores para lograr la consecución de los trabajos según lo previsto, con cumplimiento y con calidad y productividad, para lo cual se cuenta con maquinarias y equipos que con una correcta utilización y explotación pueden favorecer las actividades de la constructora y la reducción de costos.

3.5.4 Amenaza de Sustitutos. Existe una amenaza a futuro con el ingreso de productos prefabricados en materiales para la construcción de viviendas. En ciudades como Bogotá y Medellín ya se construyen casas con material prefabricado. Si bien, calculamos que en el corto plazo, esta tendencia no estará presente en la región de Nariño, probablemente en unos años, haga su ingreso o penetración en el mercado, quitando alguna participación importante en el mercado de vivienda de interés social y tipo corriente.

Alternativas para acceder a vivienda (No propia), tales como el contrato de Anticresis y el Arrendamiento, siempre han sido factores de amenaza para los constructores de la región. Estas opciones son acogidas por clientes con baja capacidad de compra de vivienda o de pago de créditos, a los cuales es todavía difícil acceder o sus costos financieros son altos. Muchas familias prefieren tomar viviendas en arrendamiento o anticresis para dar solución a su necesidad y ante esta situación, encontramos que son sustitutos importantes a la vivienda nueva en Pasto y las zonas urbanas de Nariño (Ipiales, Tumaco y Túquerres).

La vivienda usada en Pasto, es una de las alternativas preferidas por muchos clientes, por condiciones de costos y facilidad en la entrega y plazos de pago. Aunque existen zonas con gran valorización, los precios de la vivienda usada son competitivos con los precios que ofrecen los constructores.

En los últimos años el fenómeno de la autoconstrucción en Nariño y generalizadamente en Colombia, ha perdido importancia, ya que no existen suficientes garantías y compromisos por parte de las personas que ejecutan estas tareas. Los costos, plazos y acceso a subsidios de vivienda, son elementos que para un constructor organizado son más fácil de manejar por la experiencia y técnicas de construcción. Además la actividad de la construcción tiene que poseer un componente de relaciones con las entidades gubernamentales encargadas de otorgar los subsidios y los bancos comerciales y de ahorro que impulsan el crédito hipotecario.

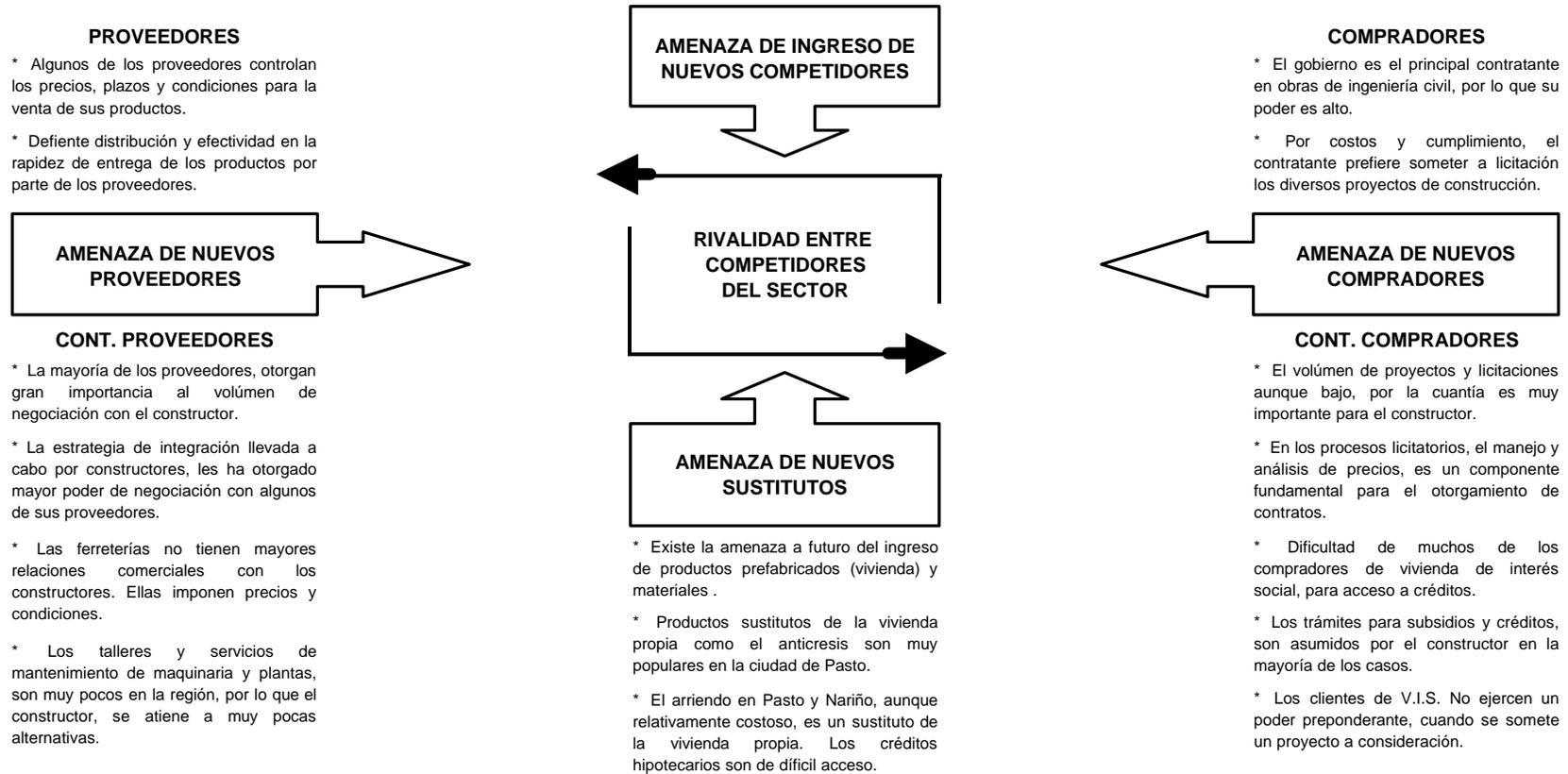
3.5.5. CINCO FUERZAS DE COMPETITIVIDAD

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

- * Los precios fijados por los constructores son bastante competitivos entre sí. Únicamente las empresas grandes o los consorcios (alianzas), obtienen ventajas y fortalezas respecto a los precios unitarios y totales, por economías de escala.
- * En términos generales, son muy pocos los constructores que tienen acceso a capital o financiamiento de manera fácil, porque el sistema financiero de la región restringe los créditos y pondera muchos indicadores financieros del solicitante.
- * El sector constructor de Nariño es muy importante a nivel nacional y algunas de sus empresas gozan de reconocimiento, por la tecnología y cumplimiento de las obras que han ejecutado. Además el talento de su recurso humano es fundamental.
- * Algunos de los competidores del sector, poseen sus propias plantas de concreto, asfalto y triturado, lo que les permite obtener ventajas de costo y mejor distribución de los productos en las obras, según las necesidades.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES DEL SECTOR

- * Los procesos licitatorios implican una gran competencia entre las compañías, en términos de tecnología, precios - propuestas, plazos y experiencia.
- * La rivalidad entre los constructores a nivel regional es alta, sin embargo en ocasiones se crean alianzas estratégicas para llevar a cabo proyectos o licitar para algún contrato. Esto evita el ingreso de competidores de otras regiones.
- * El crecimiento de la industria es muy bajo en la región, 1.8% en el año 2000, y estimativos de CAMACOL del 2.5% en el año 2002. Esta situación ha obligado a algunas empresas a buscar alternativas en otras regiones (Centro y Norte del país).
- * Existen competidores en la región que gozan de prestigio a nivel regional y nacional, que hacen que sean preferidos por su experiencia y cumplimiento.



* La vivienda usada se constituye como uno de los principales sustitutos a la vivienda nueva, por costo y rapidez en entrega.

* La autoconstrucción es un sustituto que en los últimos años ha perdido importancia, por costos y plazos, lo que hace que se prefiera recurrir a un constructor con experiencia.

3.6 PLATAFORMA URBANA Y REGIONAL

Para la elaboración de la Plataforma Urbana y Regional del Sector Constructor en el departamento de Nariño, hemos tomado los elementos que influyen en ella a saber, los factores básicos y avanzados extraídos del análisis del ambiente competitivo (Diamante Competitivo) y las cadenas productivas que permitirían un mejor desarrollo del sector en la región, posibilitando el crecimiento de la economía del sector y el progreso general del departamento, jalonando a su vez la mejoría en las condiciones de otros sectores que al igual que el constructor requieren de factores y cadenas productivas similares a los del constructor.

Se adjunta en la siguiente hoja la gráfica de la plataforma regional y urbana del sector constructor.

3.6. PLATAFORMA URBANA Y REGIONAL SECTOR CONSTRUCCION EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

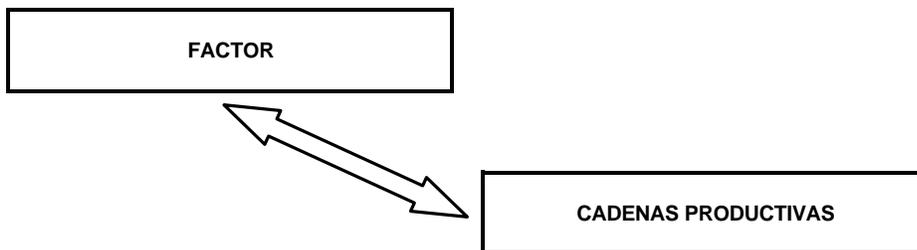
Para la elaboración de la Plataforma Urbana y Regional del Sector Constructor, hemos tomado los elementos que influyen en ella a saber los factores (Básicos y Avanzados) y las cadenas productivas.

FACTORES BASICOS

- * Se debe explotar la posición costera del departamento, que en la cuenca del pacífico, generaría relaciones comerciales con el continente asiático.
- * Inducir a la utilización de materiales no perecederos, evitando la sobre explotación del recurso flora y fauna, así como implementar planes de alternatividad en diferentes productos que no afecten el medio ambiente.
- * Abandonar el uso de la frontera como un tránsito, y promover un centro de tecnología y comercio en la construcción.
- * Desarrollar infraestructura en el departamento de Nariño, en acueducto, alcantarillado, energía y redes viales primarias y secundarias.
- * Promover la construcción de sistemas de rellenos sanitarios e intensivos procesos de consultoría para las regiones, con el fin de mejorar las condiciones del medio ambiente. Vincular activamente a CORPONARIÑO, en el proceso de desarrollo de infraestructura urbana y rural, para el mejoramiento de las condiciones de vida.
- * Ofrecer la descentralización del desarrollo urbano, mediante los servicios de consultoría para el sector rural en los municipios, para que obtengan un crecimiento ordenado y coherente.
- * Fortalecer la inversión social en educación y salud en la región, para mejorar las condiciones de vida de sus habitantes. Crear condiciones en servicios e infraestructura para el bienestar de los ciudadanos.
- * Gestionar con el gobierno nacional el mejoramiento de la infraestructura vial desde el ámbito rural hacia el urbano, que contribuiría al desarrollo de los municipios.
- * Proporcionar capacitación mediante el SENA a la mano de obra de la región que permita elevar la calidad del talento humano empleado en el sector y la cultura de la región en compromiso con la calidad.

FACTORES AVANZADOS

- * Fortalecer y apoyar la política de seguridad democrática del gobierno Uribe, para garantizar la cobertura de la fuerza pública en todos los municipios y la seguridad en las vías.
- * Poner en marcha los planes de ordenamiento territorial para avanzar en el desarrollo del departamento.
- * Gestionar ante el gobierno nacional, planes de vivienda de interés social para las ciudades y los municipios, que sean accesibles a los estratos socioeconómicos 1 y 2.
- * Establecer una zona de comercio internacional de tecnología en construcción o una Zona Franca Industrial y de Servicios, para jalonar el desarrollo tecnológico del departamento.
- * Promover en las universidades la implementación de carreras tecnológicas que apoyen decididamente el desarrollo de las ciudades y las regiones.
- * Constituir un banco mixto para la región con el objetivo de jalonar el crédito exclusivo para actividades de construcción en la región, especialmente para vivienda de interés social. Gestionar ante organismos internacionales, recursos para la construcción de vivienda para desplazados y estratos 1 y 2.
- * Establecer una zona de comercio internacional de tecnología en construcción o una Zona Franca Industrial y de Servicios, para jalonar el desarrollo tecnológico del departamento.
- * Promover y agrupar a los constructores de la región para la creación efectiva de la cadena productiva que permita la competitividad del sector a nivel nacional.



- * Generar atractivos a la industria de materiales de construcción para acentar en la región, sedes, plantas y sucursales, aprovechando la infraestructura de puertos secos y marítimos, con mejores competitivas eliminando transportes y costos.
- * Estimular y crear condiciones para que haya colaboración en investigación, desarrollo y apoyo entre las empresas relacionadas. La cadena productiva debe funcionar con estrecha vinculación de los actores.

3.7 LA CADENA DE VALOR GENERICO

La construcción de la cadena de valor genérico para la constructora INECON-TE contiene una serie de herramientas que facilitarán la implementación de estrategias y permiten a su vez centrarse en los diversos procesos y necesidades de la constructora que contribuyen a la obtención de utilidades para la constructora.

La cadena de valor genérico que incluimos, aporta una idea de la situación diagnóstica la empresa en cuanto a gestión de la organización y gerencia general, gestión de la tecnología, gestión de las finanzas y la contabilidad, tratamiento a litigios y asuntos legales, planificación entre otros elementos. Así mismo, muestran procesos relacionados con la administración del talento humano, la gestión de la calidad, las actividades logísticas, las operaciones, el mercadeo, las ventas y los servicios que se ofrecen a clientes y grupos de interés.

El esquema y diseño de la cadena de valor genérico para la constructora se toma de los esquemas ya estudiados en el postgrado en alta gerencia y la información allí contenida se analiza con profundidad en los diversos diagnósticos que se estudian en este trabajo.

**3.7. LA CADENA DE VALOR GENERICO
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.**

GESTION DE LA ORGANIZACIÓN Y GERENCIA GENERAL		GESTION DE LA TECNOLOGIA		ABASTECIMIENTO, GESTION DE LA INFORMACION E INFRAESTRUCTURA				
<p>1. No existen planes de motivación al personal.</p> <p>2. Los reglamentos internos, funciones y seguridad ind. son unicamente teóricos.</p> <p>3. En obra se descuidan algunas normas de seguridad del personal.</p> <p>4. No hay una descripción de perfiles de los cargos apropiada para la estructura.</p> <p>5. Los sistemas de bonificación solo se brindan a ingenieros de obra.</p> <p>6. No existen políticas para mantener al personal altamente productivo.</p> <p>7. Es predominante la utilización de memorandos en la comunicación de la compañía.</p> <p>8. El flujo de comunicación se hace muy complejo, por ser escrito en la mayoría de casos.</p> <p>9. La estructura no permite que ningún gerente medio, pueda aspirar a cargos de alta gerencia, que son ocupados por los SOCIOS.</p> <p>10. Existe personal en la organización sobrecargado en funciones.</p> <p>11. Para estimar salarios, no se tienen en cuenta los méritos e importancia del cargo.</p> <p>12. A todo el personal se le cancelan las prestaciones sociales de ley.</p> <p>13. No existe un mecanismo de evaluación de la gestión y desempeño del personal, que sea objetivo y efectivo.</p> <p>14. No existen políticas de estímulo a la creatividad del talento humano.</p> <p>15. No se le brinda autonomía ni responsabilidad al talento humano, con lo que se nota desconfianza de la gerencia hacia el trabajador.</p> <p>16. El personal se encuentra sometido al mismo horario de trabajo, según sea administrativo o de operaciones, lo que en parte muestra equidad.</p> <p>17. Aunque se establecen contratos a término fijo e indefinido, son muy pocos los trabajadores que tienen plena</p>		<p>1. Revisión continua de nuevas tecnologías.</p> <p>2. Evaluación de necesidades tecnológicas, para diversas áreas de la constructora.</p> <p>3. Evaluación de reducción de costos y tiempos.</p> <p>4. Evaluación de necesidades de personal que opere óptimamente la tecnología.</p> <p>5. Evaluación de la disponibilidad para la inversión.</p> <p>6. Evaluación de necesidades de los contratantes respecto de nuevas tecnologías.</p> <p>7. Estudio de propuestas de proveedores de tecnología (proyectos y operaciones).</p> <p>8. Reuniones de directivos para discutir aplicación de nuevas tecnologías.</p> <p>9. Verificación de los trámites de importación o trámites de compra en el país.</p> <p>10. No hay una cultura de manejo y reducción del desperdicio. En las transferencias tecnológicas, no se tiene en cuenta este factor.</p> <p>11. El personal se capacita por lo general cuando se compra el equipo, pero no se le actualiza.</p> <p>12. Existen equipos y maquinarias subexplotados, mal utilizados o sin uso.</p> <p>13. A pesar que se busca renovar la planta tecnológica de la constructora, todavía existen equipos obsoletos e ineficaces.</p> <p>14. No se permite al trabajador realizar investigación y desarrollo en cuanto a mejoras, reparaciones o innovaciones a la tecnología existente.</p> <p>15. Cuando se trata de comprar tecnología o maquinaria pesada, la compañía recurre a diferentes fuentes de financiación para su compra. Existemaquinaria que se adquiere mediante leasing lo que favorece la renovación de la planta tecnológica.</p>		ABASTECIMIENTO TECNOLOGIA				
				<p>1. Verificar necesidades de maquinaria, equipos de oficina o computación y en general nueva tecnología.</p> <p>2. Establecer si es necesario comprar el equipo usado o nuevo.</p> <p>3. Verificar según información de proveedores o revistas especializadas, los precios, características y ventajas del equipo.</p> <p>4. Cada área presenta su propuesta según necesidades a la gerencia general, quien en reunión extraordinaria con la gerencia de proyectos, gerencia de operaciones y dirección financiera, toman las decisiones.</p> <p>5. La dirección financiera coordina con el proveedor del equipo las condiciones de entrega y pago, así como una probable financiación.</p> <p>6. Si el equipo o maquinaria es muy costoso, se evalúan las alternativas de financiación o crédito tales como leasing, crédito de consumo o libre inversión, dación en pago del equipo usado de la compañía.</p> <p>7. Efectuar el pedido, según cotizaciones y asistencia técnica.</p> <p>8. En caso de que el equipo, maquinaria o programa informático sean complejos, se establece un responsable que programe el entrenamiento por parte de un experto para el manejo apropiado de la tecnología.</p> <p>9. Efectuar pruebas del equipo en presencia de los técnicos o expertos y operarios.</p> <p>10. Evaluar resultados de la implantación de la tecnología, sus beneficios y rendimiento en comparación con la inversión. Esta evaluación se realiza al final del año.</p>				
				PLANIFICACION Y ADMINISTRACION				
				<p>1. La planificación se hace sobre estudios de proyectos y viabilidades que evalúa unicamente la alta gerencia (Gerente general, de proyectos y de operaciones)</p> <p>2. No existen planes con actividades proactivas. Unicamente se realizan planes preventivos y correctivos principalmente.</p> <p>3. Como la estructura es vertical, la gerencia impone las directrices en determinadas materias.</p> <p>4. La gerencia comunica los resultados y evalúa los mismos para emitir nuevas decisiones que por lo general son correctivas.</p> <p>5. Al final del año, las áreas de operaciones y administrativa preparan los informes de gestión del año, que serán revisados por la gerencia.</p> <p>6. Algunas veces, la alta gerencia, se basa en estos informes para establecer estrategias para los próximos meses.</p>				
				CONTABILIDAD Y FINANZAS				
				<p>1. La dirección administrativa se encarga de programar los pagos, cobro de cartera y elaborar el flujo de caja.</p> <p>2. Tesorería elabora cheques, revisa estados de cuenta y los ingresos futuros de la constructora.</p> <p>3. Contabilidad registra operaciones mediante el sistema de causación, con centros de costos o individualizando los costos en que incurre cada obra en particular.</p> <p>4. Contabilidad prepara las declaraciones de impuestos tales como IVA, RETENCION EN LA FUENTE, RENTA, SEGURIDAD DEMOCRATICA, BONOS DE PAZ, ETC.</p> <p>5. Contabilidad prepara informes como los estados financieros consolidados, estado de resultados de cada obra, informes de costos y gastos, etc. Que servirán como soportes para la dirección financiera, la programación de obra y el área de proyectos y licitaciones.</p> <p>6. La alta gerencia revisa, evalúa y toma decisiones respecto al manejo financiero de la compañía para el período siguiente. Aunque tiene en cuenta el criterio de la dirección administrativa y contabilidad, las decisiones corren por su cuenta.</p>				
				ASUNTOS LEGALES - GOBIERNO				
				<p>1. Inicialmente son tratados por el responsable de cada área o departamento a quien le compete.</p> <p>2. Dependiendo de la complejidad del asunto legal que cursa, se informa a la gerencia para la toma de decisiones.</p> <p>3. La alta gerencia, cuenta con asesores jurídicos externos que presentan su punto de vista o alternativa de solución.</p> <p>4. Respuesta a cada asunto con criterio jurídico para evitar posibles pleitos, demandas o incurrir en costos futuros.</p> <p>5. El asesor jurídico externo se compromete a presentar informes de gestión periódicamente.</p>				
				ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO				
				<p>1. El personal se busca principalmente en el mercado externo. Algunas veces se realizan ascensos al personal.</p> <p>2. El personal se contrata con base en la experiencia y la calidad profesional del aspirante, aunque existen casos en que se contrata por amistad o familia.</p> <p>3. Se practican algunas pruebas y entrevistas a las personas reclutadas para definir entre la baraja al que más se adapte a las condiciones del cargo. No existen perfiles de cargo definidos, que permitan una mayor seguridad en lo que se requiere en cuanto a competencias, habilidades y conocimientos de la vacante.</p> <p>4. Los contratos para el área administrativa por lo general son a término indefinido y para el personal de operaciones son a término fijo o por duración de la obra.</p> <p>5. No existen políticas de ascenso, reconocimiento, compensación equilibrada, estímulos o incentivos al personal definidas.</p>				
ACTIVIDADES TECNOLOGICAS								
<p>1. La compañía siempre tiene en cuenta el factor tecnológico como generador de ventajas competitivas para la constructora.</p> <p>2. La gerencia considera que el desarrollo tecnológico es fundamental para reducir costos, tiempos y realizar los trabajos con mayor calidad.</p>								
GESTION DE LA CALIDAD								
<p>1. Todos los departamentos presentan informes a la gerencia sobre su gestión. La calidad es indispensable pues la compañía debe estar acorde con las normas técnicas de calidad ISO 9002 e ICONTEC.</p> <p>2. En operaciones, se trabaja en congruencia con las disposiciones de la programación de obra, las normas técnicas de construcción y seguridad antisísmica, para garantizar la calidad en las obras ejecutadas.</p>								
LOGISTICA INTERNA		OPERACIONES		LOGISTICA EXTERNA	MERCADEO Y VENTAS	SERVICIOS		
<p>1. Programación de obra, evalúa necesidades de material.</p> <p>2. Comité de obra, toma decisiones de acuerdo a prioridades.</p> <p>3. Solicitud material al director de obra.</p> <p>4. Visto bueno de residente y director.</p>		<p>1. Programación de obra, estima las actividades para un período determinado.</p> <p>2. Comité de obra, toma decisiones de acuerdo a prioridades.</p> <p>3. Revisión de materiales e insumos.</p> <p>4. Residente de obra, dirige actividades.</p>		<p>1. Interventoría de obra verifica cumplimiento del ítem.</p> <p>2. Dirección de obra, emite informe para el interventor.</p> <p>3. Discusión del acta con el interventor.</p> <p>4. Revisión con programación de obra.</p>	<p>1. Proyectos y licitaciones evalúan posibilidades de obras.</p> <p>2. Gerente de proyectos, establece criterios de propuesta.</p> <p>3. Reunión de junta directiva para evaluar la participación en un proyecto.</p>	<p>1. Atención a reclamos por incumplimiento y fallas en obra.</p> <p>2. Garantía del proyecto ejecutado por un año aproximadamente.</p> <p>3. Asesoría al contratante en estudios y consultoría sobre un proyecto.</p>		

MARGEN

MARGEN

**3.7. LA CADENA DE VALOR GENERICO
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.**

<p>trabajadores que tienen plena seguridad en cuanto a estabilidad y garantías de trabajo.</p> <p>18. Existen jornadas extras de trabajo que son compensadas, pero se detecta en los trabajadores resistencia a ejecutarlas por cuanto el descanso del personal es muy limitado en esas circunstancias.</p> <p>19. No se brindan espacios de recreación, integración y distracción de los trabajadores entre sí, y que incluyan la participación de sus familias. Lo anterior se constituye como un factor desmotivante, pues el empleado no puede compartir suficiente tiempo con su familia.</p> <p>20. Al ingreso del personal, no se le ofrece unas posibilidades claras de hacer una carrera dentro de la organización, porque no existen políticas claras de ascensos e incentivos. No se brindan estímulos a los logros y objetivos alcanzados por el trabajador.</p>		<p>5. Almacén elabora Orden de compra para el proveedor.</p> <p>6. Proveedor y almacén programan entrega y condiciones de pago.</p> <p>7. El material es recibido en almacén general.</p> <p>8. Inspección y revisión de cantidades y especificaciones</p> <p>9. Solicitud volquetas o transporte de material para cada obra.</p> <p>10. El almacén de obra, recibe el material, según remisión de materiales.</p> <p>11. Según indicaciones del residente, se hacen entregas parciales de material a los oficiales.</p> <p>12. El control de inventarios se realiza conjuntamente entre almacén y contabilidad.</p> <p>13. Almacén reporta a contabilidad diariamente los materiales contra factura y aplicación en obra.</p> <p>14. Programación de obra, confronta con actas de obra ejecutadas, la realización del ítem.</p> <p>15. El comité de obra se reúne para verificar cumplimiento del ítem.</p> <p>16. Toma de medidas correctivas y preventivas.</p>	<p>5. Oficial y maestro de obra, informan sobre avance de obra.</p> <p>6. El ing. residente confronta con programación de obra sobre el cumplimiento.</p> <p>7. Discusión con director de obra sobre prioridades.</p> <p>8. Director de obra, toma decisiones para cumplir el ítem.</p> <p>9. Inventoría de obra al final de mes, exige resultados, según informe.</p> <p>10. Cumplido el trabajo, se ordenan pagos a proveedores de suministros y servicios.</p> <p>11. La maquinaria se somete a mantenimiento preventivo para próximos trabajos.</p> <p>12. Reunión del comité de obra con la gerencia técnica, para evaluar resultados parciales.</p> <p>13. Preparación del acta de obra que se pone a disposición del contratante.</p> <p>14. Entrega del acta de obra parcial por el periodo (un mes) al contratante.</p> <p>15. Cobro del acta de obra en 1 a 60 días, por lo general.</p>	<p>5. Preparar acta de obra parcial para el contratante.</p> <p>6. Entrega del acta de obra parcial por el periodo (un mes) al contratante.</p> <p>7. Si el contratante solicita visita de obra, se programa.</p> <p>8. En caso de encontrar fallas o incumplimiento, contratante e interventor imponen plazos de entrega del ítem.</p> <p>9. Las fallas e incumplimiento, se convierten en prioridad del director de obra y su residente.</p> <p>10. Destinación de recursos, materiales, equipos y talento humano para ejecutar el ítem.</p> <p>11. Comité revisa el cumplimiento del ítem y prepara nueva visita del contratante.</p> <p>12. Entrega del acta de obra parcial al contratante para diligenciar el pago respectivo.</p> <p>13. Cumplimiento de especificaciones para el contratante, con el fin de obtener el pago.</p>	<p>4. Evaluar contactos con otros constructores para posibles alianzas.</p> <p>5. Compra de los pliegos de licitación y condiciones.</p> <p>6. Proyectos y licitaciones preparan la propuesta escrita.</p> <p>7. Gerente de proyectos revisa y controla el proceso.</p> <p>8. Entrega de la propuesta al contratante para su evaluación.</p> <p>9. Establecer contactos con el contratante para verificar estados y visitas de obra.</p> <p>10. Si la obra es obtenida, iniciar disposición de recursos y equipos.</p> <p>11. Iniciar el trámite para consecución del anticipo de obra.</p> <p>12. Con el anticipo se empiezan trabajos y se ejecuta la obra.</p> <p>13. Acompañamiento durante la obra al contratante para verificar su satisfacción.</p> <p>14. Relaciones públicas continuas con contratantes actuales y potenciales.</p>	<p>4. Participación por invitación en discusiones sobre proyectos futuros.</p> <p>5. Realización de visitas conjuntamente con el contratante a la obra, para evaluarla.</p> <p>6. Plazos de pago para el contratante que le favorecen, por que no se cobran intereses moratorios.</p> <p>7. Ofrecer servicios complementarios como señalización y obras secundarias.</p>
--	--	--	--	--	--	--

4. ANÁLISIS COMPARATIVO Y/O DE COMPETENCIA – BENCHMARKING

4.1 ORGANIZACIONES A COMPARARSE

Por el tamaño de la sociedad comercial, INECON-TE ha distinguido que en el departamento de Nariño, posee competencia que se encuentra en su mismo nivel y campo de acción en el mercado, que es la Constructora CSS. Por otra parte, hemos tomado dos de las mejores firmas constructoras del país, para efectuar un análisis más objetivo y que permita verificar cuales son los factores clave en que INECON-TE debe mejorar, con el fin de alcanzar una participación en el mercado o en la industria que le permita sobresalir y mejorar su posición, a partir de la aplicación de procedimientos más competitivos tanto administrativos como operativos. Las constructoras a compararse son CONCRETOS S.A. y CONCRETOS S.A.

A continuación daremos una breve presentación de las tres organizaciones con que se comparará INECON-TE y con base en las cuales se determinarán los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo. La información ha sido recolectada de las páginas web de las empresas y de trabajadores administrativos de las mismas.

?? **CONSTRUCTORA C.S.S.:** Las empresas LUIS HÉCTOR SOLARTE SOLARTE y CARLOS ALBERTO SOLARTE SOLARTE), son empresas dedicadas a la construcción de obras viales para el sector público y privado, participando en el mercado desde 1965.

Estas empresas han efectuado a la fecha la construcción de más de 30 obras viales en el país, lo cual las ha convertido en dos de las empresas más reconocidas dentro del sector de infraestructura vial. En tal sentido, han participado en proyectos viales de gran envergadura y entre sus principales clientes se destacan empresas del sector privado tales como la BP. Exploration Company, entidades del orden nacional tales como INVIAS (Instituto Nacional de Vías) e igualmente entidades de orden departamental, municipal y distritales como el IDU (Instituto de Desarrollo Urbano).

La constructora C.S.S. es originarias del departamento de Nariño (Colombia) y se encuentra comprometidas entusiastamente con la tarea de proyectar y dar testimonio de la pujanza de su gente. Cuenta además con un equipo multidisciplinario en sus diferentes áreas de acción el cual, sumado a sus recursos en equipo y maquinaria y a su vasta experiencia, ha contribuido a mantenerla a la vanguardia del mercado, demostrando con su trabajo la excelencia por la calidad.

En la actualidad, estas dos empresas se fusionan en una sola compañía: CSS CONSTRUCTORES S.A. buscando de esta forma una mayor solidez financiera, operativa y técnica con el ánimo de lograr una mayor participación en los grandes proyectos nacionales e internacionales de la construcción. Esta nueva empresa ha iniciado labores bajo nuevos esquemas organizacionales que contribuyen proactivamente al desarrollo de sistemas integrales de gestión, permitiendo una mayor solidez en el mercado de la construcción.

La misión de Constructora C.S.S. S.A. consiste en ser una Empresa líder, al servicio de del país, en el desarrollo de obras civiles, promoviendo el mejoramiento integral de la gente que en ella labora y protegiendo el medio ambiente.

Esta misión se ha enmarcado en un proceso de mejoramiento continuo, manteniendo la mejor calidad del personal; administrando con una perspectiva global; desarrollando proyectos rentables con una utilidad justa; con nuevas adquisiciones; con expansión geográfica y alianzas estratégicas; brindando el mejor servicio al cliente; atendiendo todas sus necesidades; alcanzando su plena satisfacción; renovando constantemente su tecnología para actuar ágilmente con servicio y eficiencia dirigidos hacia sus clientes desarrollando los proyectos con altos estándares de calidad para el mercado nacional e internacional; protegiendo la imagen ya reconocida por su trayectoria y proyectos Altamente calificados; maximizando la productividad; estimulando la sinergia; evaluando objetivamente; capacitando, compensando y brindando unas condiciones de vida laboral estables para sus colaboradores; generando nuevas fuentes de empleo y de esta forma contribuyendo al desarrollo social y humano del país, haciendo realidad un pensamiento sistémico en todos los aspectos de las operaciones teniendo en cuenta el compromiso de responsabilidad, ética y profesionalismo de la compañía.

Por otra parte, la Visión de C.S.S. Constructores, es ser la Empresa de infraestructura de obras civiles de mayor reconocimiento y prestigio del país, por la cobertura y participación a nivel nacional e internacional en los más importantes proyectos ingenieriles respaldados por el mejoramiento continuo, tecnología adecuada, con grandes estándares de calidad y con los propósitos de servicio al cliente, proyección al medio ambiente, a los recursos naturales y a la comunidad.

Los valores institucionales de la sociedad a compararse, son:

- ?? Contribuir al desarrollo de las vías en Colombia y en los países latinoamericanos donde la compañía opere, participando en proyectos importantes, invirtiendo en recursos humanos y mejorando la condiciones de vida de las comunidades locales.
- ?? Comprender y evaluar las necesidades de los clientes para agregarles valor, y desarrollar relaciones de largo plazo que beneficien tanto a la compañía como al cliente.
- ?? Eliminar y/o controlar las causas de los accidentes. La prevención de los riesgos en el trabajo, junto con la calidad, los costos y el servicio, son una prioridad para la Organización.
- ?? Respetar y contribuir con la calidad del medio ambiente, de manera tal que los beneficios que conlleven los proyectos desarrollados, tales como empleo y mejor calidad de vida, no se vean perjudicados por algún daño ocasionado al medio ambiente.
- ?? Maximizar los beneficios, incrementando la productividad y la eficiencia, factores que asegurarán el éxito y el crecimiento de la compañía.

Por otra parte, la constructora C.S.S. ha sido reconocida con la Mención de Honor de la gobernación de Nariño a los Ingenieros Solarte por su meritoria y pujante labor en procura del Desarrollo y Progreso de Nariño; la Mención de Reconocimiento de la Universidad del Cauca y la obtención de la Certificación ISO 9001 / 94.

?? **CONCRETO S.A.:** La sociedad ConConcreto está dedicada desde 1961 al desarrollo de proyectos de edificación e infraestructura. Con un concepto integral de la construcción, brindan a través de cuatro unidades de negocio una amplia gama de servicios, que van desde la gestación y diseño de proyectos hasta la operación y mantenimiento, pasando por la ejecución, la gerencia, la promoción y la venta.

Conconcreto asume como prioridad la calidad y la eficiencia orientadas al cliente. Por esto el sistema de calidad de sus cuatro unidades de negocio cuenta con el certificado de Aseguramiento de la Calidad NTC-ISO 9002/94 e IQNET ICONTEC - 133-1.

Igualmente desde el 5 de abril de 1999 es la primera empresa de servicios de Ingeniería y construcción en Colombia que ha implantado la Solución Integral de Negocios, Enterprise Resource Planning (ERP), el R/3 versión 4.0B de SAP AG. Facilitando así procesos integrados con el enfoque de ciclo rápido y a menor costo, alta visibilidad y calidad de la información y soporte en la toma de decisiones, procesos nuevos y mejorados facilitando la respuesta al cliente e integración, estandarización y flexibilidad.

Estas fortalezas unidas al trabajo por procesos, a la gestión ambiental, al alto sentido de la ética y a la experiencia de sus colaboradores, hacen de ConConcreto según su reseña "una empresa de clase mundial" comprometida con la satisfacción del cliente y con el lema de "Construir futuro con sentido humano".

La misión de Conconcreto S.A. es la siguiente: "Somos una empresa de servicios dedicada al desarrollo de proyectos de edificación e infraestructura, para transformar el entorno físico y generar progreso en beneficio equilibrado de la comunidad, los accionistas, los clientes, los empleados y los proveedores".

Los principales valores institucionales de CONCRETO S.A. son:

- ?? Integridad, coherencia y compromiso en todas sus actuaciones.
- ?? Desarrollo humano integral de los empleados.
- ?? Lugares de trabajo seguros, saludables y armónicos.
- ?? Respeto por el desarrollo sostenible del ecosistema.
- ?? Calidad, mejoramiento continuo, agilidad y confiabilidad en todos los servicios.
- ?? Atención individualizada de clientes.
- ?? Organización del trabajo por equipos en la dirección de los procesos.
- ?? Oportunidad y responsabilidad en las decisiones.
- ?? Trato sincero y directo.
- ?? Práctica de creencias con fuerza y perseverancia.

La firma CONCRETO S.A. se ha caracterizado por la gran calidad en los servicios obteniendo reconocimientos del ámbito nacional, entre los que mencionamos:

- ?? Premio Nacional de Ingeniería y de excelencia de Concreto por la construcción del Puente Chinchiná.
- ?? Premio Excelencia en Concreto otorgado por la Asociación Colombiana de Productores de Concreto (Asocreto) por la obra Puente Carlos Lleras Restrepo.

- ?? Premio a la Ingeniería y Arquitectura otorgado por la Sociedad Antioqueña de Ingenieros (SAI) en la modalidad de "Obra Construida" por el Puente Cáceres sobre le Río Cauca.
- ?? Medalla Cívica Gonzalo Mejía, concedida por la Alcaldía de Medellín
- ?? Mención al buen desempeño en Seguridad Industrial concedido por BP Exploration Company, por la obtención del record de 4 millones de horas hombre sin accidentes incapacitantes.
- ?? Condecoración de gran oficial de la orden del mérito exportador, concedida por el Ministerio de Comercio Exterior de Colombia.

- ?? **CONCIVILES S.A.:** CONSTRUCCIONES CIVILES S.A.- CONCIVILES., es una empresa de ingeniería y construcción fundada el 9 de Noviembre de 1950.

CONCIVILES tiene como función principal, la construcción de vías, canales, aeropuertos, hidroeléctricas, túneles, ferrocarriles, acueductos, redes de alcantarillado y distribución de aguas, plantas para tratamiento de aguas industriales, plantas industriales, puentes, urbanizaciones, edificios, obras de drenaje y adecuación de tierras. Operación de plantas para explotación y producción de agregados y concretos (cemento y asfáltico).

Sus ejecuciones han mantenido un impecable récord de calidad y cumplimiento en todos los proyectos y hoy, medio siglo, después de fundada se constituye en una de las más representativas empresas colombianas de construcción civil, siendo líder en la ejecución de proyectos de significativa complejidad constructiva los cuales antes eran reservados exclusivamente para empresas de los países más industrializados.

Después de realizar un trabajo constante durante casi dos (2) años, Construcciones Civiles S.A. recibió el pasado 12 de Mayo el Certificado de Aseguramiento de Calidad en ISO-9001, expedido por BVQI, avalado por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) de Colombia y por la ANSI-RAB de Estado Unidos.

Entre los principales reconocimientos para CONCIVILES y algunas de sus principales obras, están:

- ?? Premio Nacional del Concreto. Asocreto 1.998, al proyecto de Estudio Diseño y Construcción del Puente Puerto Arturo sobre el Río Guaviare. Estructura de 914 m de longitud total, con 4 luces continuas de voladizos sucesivos de 110 m cada una, y laterales de 50 m, construido en los Llanos Orientales en una zona alejada de los centros Urbanos. Es el quinto puente en longitud en Colombia
- ?? Construcción de uno de los primeros proyectos desarrollados por concesión en Colombia: La Doble Calzada Buga Tulúa la Paila, en el departamento del Valle. Uno de los pocos proyectos de Concesión que operan exitosamente en Colombia. 60 km. De dos Calzadas con especificaciones de Autopista, más de 10 pasos o intersecciones a desnivel y construcción de variantes sobre varias poblaciones del centro del Valle de Cauca.
- ?? Participación activa, como constructores de infraestructura física para el sector eléctrico Colombiano. Desarrollando vías de Acceso, Presas, Movimiento de tierras, Túneles, Cimentaciones especiales, Casas de máquinas, suministro y

montaje de tuberías de Presión, blindajes,. Según estadísticas de ISA. el País cuenta con una capacidad total Instalada de 11.755 MW de los cuales CONCVILES S.A. ha participado en proyectos que suman 6.700 MW (49%).

4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO

INECON-TE ha contemplado una serie de factores o elementos que influyen de manera decisiva en el éxito empresarial en el caso particular en la INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION. El manejo, administración y fortalezas que la constructora posea para con los factores claves de éxito reflejan las ventajas competitivas frente a la competencia los resultados de la organización, porque su implementación puede contribuir al desarrollo y ejecución normal de la actividad de la constructora. Cada uno de estos factores promueven el crecimiento de la constructora y le facilitan la productividad, calidad y eficiencia en los procesos productivos, administrativos y operativos.

Algunos de los factores claves de éxito en el sector de la construcción, para la gerencia de CONSTRUCTORA INECON-TE son:

1. **Calidad del producto o servicio:** Constructora INECON-TE ha entendido que brindar alta calidad en los productos y servicios ofrecidos, es primordial para conseguir el éxito empresarial, pues la calidad y satisfacción al cliente son elementos de presentación de la constructora. También se ha adoptado al interior de la organización un principio en los proceso de que la calidad debe ser una herramienta para la prevención y para evitar la corrección por fallas originadas por falta de implementación de este factor clave de éxito en alguna obra. Para la sociedad en comparación con sus competidores aunque es una FORTALEZA MENOR, se puede decir que los líderes o competidores más fuertes, poseen mayores ventajas en este factor.
2. **Experiencia:** La experiencia es un factor que en el ramo de la construcción muestra la trayectoria de una compañía y ha logrado constituirse como la carta de presentación de cualquier constructora, en especial en el campo de licitaciones para la ejecución de obras de infraestructura civil. La experiencia de INECON-TE muestra claramente su recorrido y capacidad para desempeñarse en las actividades propias de la construcción. La firma se ha caracterizado por realizar sus trabajos con alta calidad y con el mayor cumplimiento posible, porque es consciente de la importancia de proporcionar al cliente satisfacción total, el respaldo, y darle la imagen de una Constructora que cumple a cabalidad y con excelencia sus trabajos. La experiencia es una FORTALEZA IMPORTANTE para la organización y en la matriz unicamente es superada por compañías nacionales de gran trayectoria como CONCRETETO y CONCVILES.
3. **Cumplimiento:** El cumplimiento también es una carta importante de presentación para INECON-TE y para lograrlo se requiere la unión de elementos de tipo financiero para la dotación de recursos indispensables en la ejecución de las obras, utilización y explotación adecuada de la tecnología de la constructora y desempeño eficiente y correcto del personal para aportar al proceso productivo. En este factor, hay gran similitud con otra compañía fundada en el departamento como es la constructora C.S.S., pero es superada ampliamente por CONCRETETO, que es una firma con

un excelente control y programación de procesos que les permite terminar las obras con anticipación a la fecha de entrega del contrato.

4. **Precios competitivos:** Los precios unitarios y globales son aspectos muy estudiados y analizados por parte de los evaluadores en los concursos licitatorios. En este aspecto la competencia es muy reñida entre las constructoras que participan en las licitaciones, sin embargo en la actualidad económica de la nación y del sector constructor, son muy pocas las que presentan fortalezas importantes en torno a los precios. INECON-TE tiene una FORTALEZA MENOR derivada de estrategias como la PRODUCCION Y EXPLOTACION DE TRITURADO, ARENAS Y ASFALTO en las plantas de propiedad de la constructora, la compra de materiales directamente a los fabricantes, el manejo en productividad y la adecuada programación entre otras.
5. **Nivel Tecnológico:** El nivel tecnológico representa una FORTALEZA IMPORTANTE para INECON-TE en el departamento de Nariño siendo superada únicamente por C.S.S., que posee una planta de infraestructura tecnológica numerosa y bastante actualizada y la disponibilidad de producción se encuentra siempre en buenas condiciones. En el ámbito nacional CONCIVILES ha procurado utilizar y explotar al máximo todos los beneficios de poseer una tecnología avanzada o propicia para la actividad. Como lo hemos mencionado con anterioridad la apropiación y puesta en marcha de una tecnología apropiada brinda mayor productividad, reduce los costos y gastos de operación y producción, es efectiva en los procesos y técnicas que requieren exactitud y complejidad, contribuye a la reducción de gastos de personal de manera importante, y facilita el cumplimiento del derrotero de programación de obra.
6. **Relaciones públicas y mercadeo:** Para la actividad edificadora de vivienda es fundamental contar con planes de promoción, publicidad y mercadeo impactantes que permitan captar la atención y el interés de los clientes. Por otra parte, las relaciones públicas con los organismos gubernamentales, son decisivos para el éxito y reconocimiento de las empresas en los procesos licitatorios, donde la EXPERIENCIA y la CALIDAD juegan papeles fundamentales, pero que sin lugar a dudas los contactos y manejo de relaciones públicas facilitan el acceso y conocimiento de información clave para obtener contratos o hacer efectivos los cobros de actas en un período menor al que normalmente involucran los trámites. En este factor, se puede decir que todas las constructoras detalladas en la matriz, se encuentran en condiciones muy similares.
7. **Estabilidad financiera:** La grave crisis del sector de la construcción y del sector financiero, aunada a factores inmanejables del orden externo, y otros que pudieron manejarse en el interno, han obstaculizado en ocasiones el cumplimiento de la programación de obra y el cumplimiento con obligaciones de tipo financiero, fiscal, y de proveedores de la constructora, aún después de superada la crisis, estas situaciones se siguen presentando en la mayoría de las constructoras. Estos factores repercuten duramente en la liquidez y capacidad de endeudamiento y solvencia de la organización. Entre los factores de orden externo podemos mencionar la recesión económica del país, y el incumplimiento de algunos clientes de tipo oficial (INALVIAS, ALCALDIAS, I.D.U.) en el pago de las actas en los contratos de Servicios de Construcción que INECON-TE suscribe con estos clientes, lo que ha obligado a la utilización de medidas como sobregiros bancarios, endoso de actas, créditos, y otros

con altos gastos financieros en comisiones, descuentos e intereses. En el orden interno se manifiestan obstáculos para subsanar los pagos de gastos de salarios de personal de nómina y el cumplimiento de obligaciones por contratos de leasing y créditos constructores. Con base en lo anterior, vemos que INECON-TE tiene DEBILIDADES IMPORTANTES en este aspecto. Por otra parte, el manejo financiero de las demás compañías analizadas favorece su capacidad para cancelar las exigibilidades a corto plazo y dar mejor uso al capital de trabajo, apropiando los recursos exclusivamente a las obras a las que corresponden los ingresos.

8. **Estrategias, proyectos y programas:** Lo concerniente a esta temática tiene varias interpretaciones y un solo direccionamiento en la Construcción que es obtener más obras, ejecutarlas a cabalidad y programar adecuadamente los procesos productivos en obra. La situación del sector y las políticas gubernamentales, se vigilan continuamente para aprovechar las oportunidades de participar en distintos proyectos como proponentes de planes de vivienda, o para la realización de obras de infraestructura vial o urbana tanto en la región como en el país. INECON-TE cuenta con una amplia red de información sobre licitaciones, proyectos y noticias relacionadas con posibilidad de trabajo en un futuro. El factor clave de éxito en mención representa FORTALEZAS MENORES para la firma CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA., y algunas ventajas importantes por parte de sus competidores, quienes por poseer más sucursales a lo largo y ancho del país aunado a una estructura organizacional más flexible, les permite efectuar las estrategias con mayor dinamismo y hacerse a proyectos realmente favorables para la participación de sus constructoras en el mercado.
9. **Cobertura – Participación en el Mercado:** La participación en el mercado proporciona a la constructora mayores ingresos, mayores utilidades y mayor margen a la compañía en la medida que sus trabajos se realicen con la calidad y cumplimiento esperado. En la región de NARIÑO su participación hace cuatro años llegó a ser la más alta en el mercado y aunque han cesado las actividades en el departamento, su estructura y experiencia son factores para tener en cuenta en los diversos proyectos. En el mercado Nacional la cobertura es buena, sin embargo por la competencia tan numerosa, se hace un ambiente más difícil en los negocios y en los concursos licitatorios en que se participa. Por lo anterior INECON-TE posee una FORTALEZA MENOR en el factor PARTICIPACION EN EL MERCADO, ya que competidores como CONVILES y CONCONCRETO, poseen mayor cobertura y cuentan con mejores alianzas estratégicas para la ejecución de proyectos de gran envergadura en el país.
10. **Capacidad del talento Humano:** El personal de INECON-TE posee grandes capacidades, recorrido y calificación para el desempeño de las funciones encomendadas, por su compromiso con la calidad y con el cumplimiento de los trabajos. La gerencia de la constructora, ejerce algunas políticas de ingreso para los aspirantes a ocupar cargos como INGENIERO DE PROYECTOS, PROGRAMACION Y OBRAS; así la selección del personal se lleva a cabo verificando los antecedentes laborales, académicos y profesionales. Mantener personal ampliamente capacitado y calificado va a contribuir al desempeño de la actividad de la empresa, a la correcta ejecución de las técnicas de construcción y la resolución eficaz y contingente de los posibles problemas que se pueden presentar tanto en el lugar de la obra como en la oficina administrativa y el centro de operaciones. La capacidad del talento humano es

una FORTALEZA IMPORTANTE en Constructora INECON-TE Ltda., pero es superada ampliamente por CONCRETOS, firma que en el país se caracteriza por proporcionar altos estímulos y motivación al personal, permitiendo por un lado mantener al talento humano altamente productivo y atraer a personas con conocimientos y experiencia que resultan muy ventajosas para la organización, además, las condiciones de estabilidad que se les brinda, les permite estar a gusto dentro de la organización y aportar lo mejor de sí para el crecimiento de la compañía.

4.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO: CONSTRUCTORA INECON - TE LTDA.

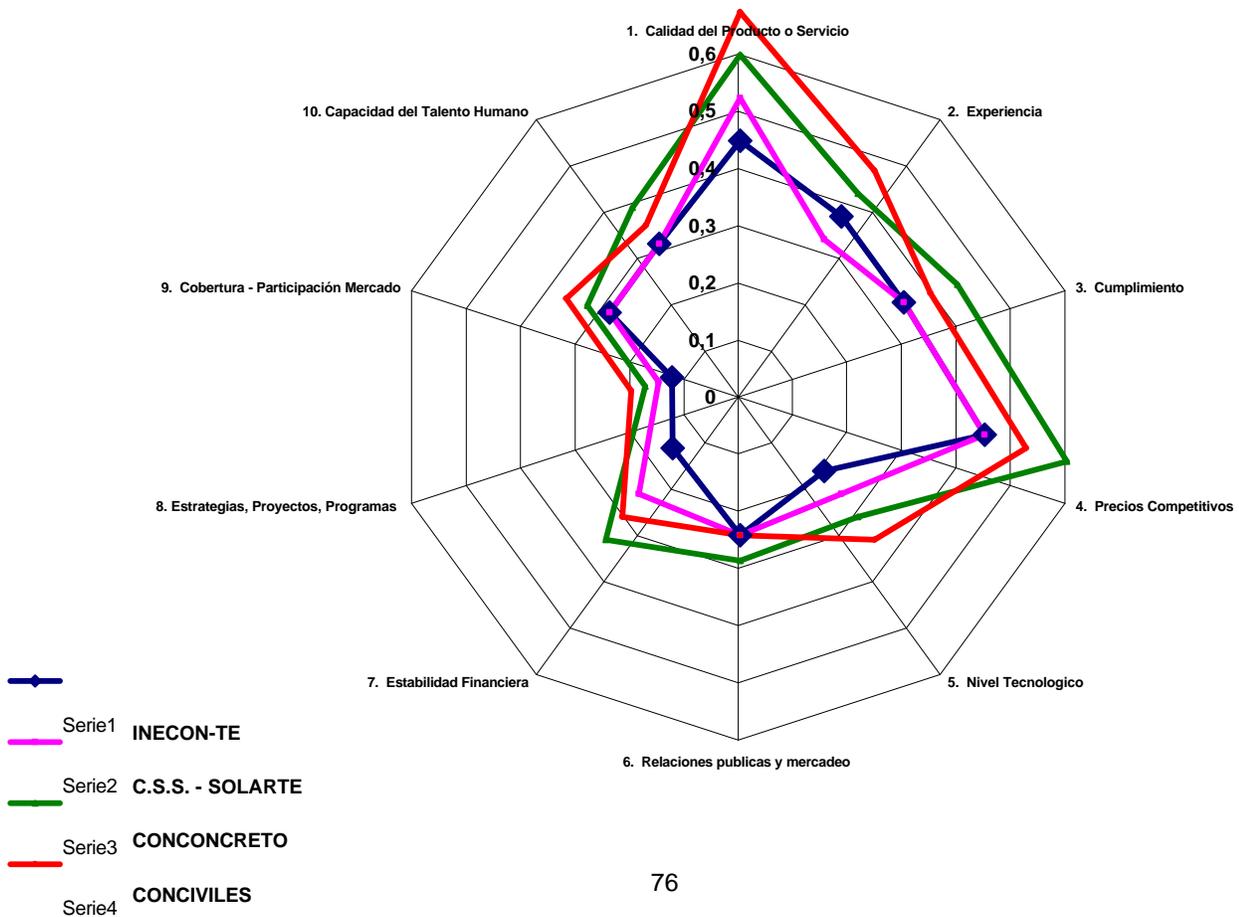
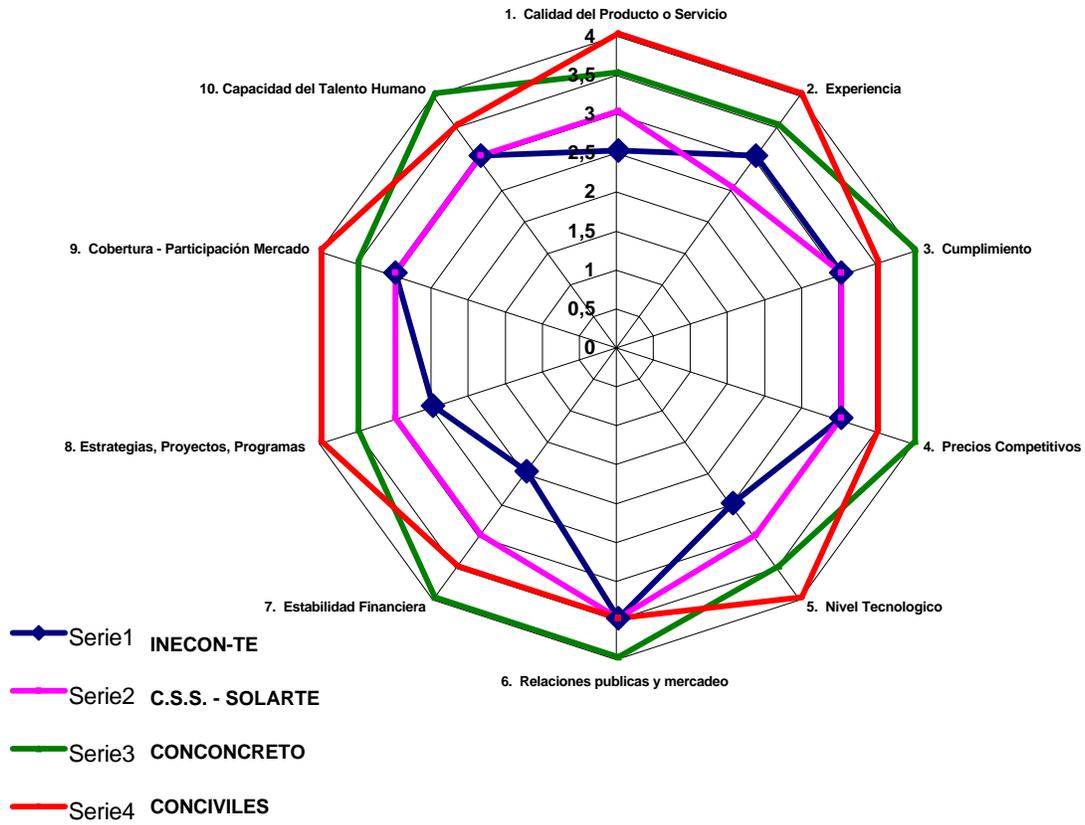
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PONDERACION	CONSTRUCTORA INECON - TE LTDA.		CONSTRUCTORA CSS - SOLARTE		CONCRETO S.A.		CONCIVILES	
		VALOR	TOTAL PONDERADO	VALOR	TOTAL PONDERADO	VALOR	TOTAL PONDERADO	VALOR	TOTAL PONDERADO
1. Calidad del Producto o Servicio	0,15	2,5	0,375	3,0	0,450	3,5	0,525	4,0	0,600
2. Experiencia	0,10	3,0	0,300	2,5	0,250	3,5	0,350	4,0	0,400
3. Cumplimiento	0,10	3,0	0,300	3,0	0,300	4,0	0,400	3,5	0,350
4. Precios Competitivos	0,15	3,0	0,450	3,0	0,450	4,0	0,600	3,5	0,525
5. Nivel Tecnológico	0,10	2,5	0,250	3,0	0,300	3,5	0,350	4,0	0,400
6. Relaciones públicas y mercadeo	0,09	3,5	0,315	3,5	0,315	4,0	0,360	3,5	0,315
7. Estabilidad Financiera	0,10	2,0	0,200	3,0	0,300	4,0	0,400	3,5	0,350
8. Estrategias, Proyectos, Programas	0,05	2,5	0,125	3,0	0,150	3,5	0,175	4,0	0,200
9. Cobertura - Participación Mercado	0,08	3,0	0,240	3,0	0,240	3,5	0,280	4,0	0,320
10. Capacidad del Talento Humano	0,08	3,0	0,240	3,0	0,240	4,0	0,320	3,5	0,280
T O T A L	1,00		2,795		2,995		3,760		3,740

CONVENCIONES	
1	POBRE DESEMPEÑO
2	SE ALEJA
3	EL QUE SIGUE AL LIDER
4	EL LIDER

4.3.1 Resultados de la Matriz de Perfil Competitivo. Los resultados arrojados por la matriz de perfil competitivo en el presente ejercicio de Benchmarking, son los siguientes para la CONSTRUCTORA INECON-TE Ltda.:

- ?? INECON-TE está ubicada en un rango de FORTALEZA MENOR con un ponderado total de 2.795. Es necesario aumentar sus fortalezas con la implementación de mayor calidad a sus productos, mayor compromiso con el cumplimiento y mejor evaluación, análisis y adopción de estrategias efectivas para concursar en licitaciones, presentarse como proponente de proyectos, y programar en las obras y en los presupuestos con más exactitud y en búsqueda de la productividad, y el manejo adecuado de los recursos tanto financieros como productivos. Para lo anterior se requiere aprovechar al máximo toda su experiencia, nivel tecnológico, reconocimiento y ante todo la capacidad del talento humano, pues estos factores van a contribuir a la mejora en aspectos en los que se encuentra deficiente y requiere de soluciones inmediatas.
- ?? Es muy importante observar que todas las empresas comparadas presentan algunos problemas en la parte financiera, que se manifiestan en un grado de dificultad general para administrar los recursos o para cubrir las obligaciones contraídas.
- ?? En lo concerniente a los precios, encontramos que las empresas analizadas en su parte competitiva, cuentan con FORTALEZAS IMPORTANTES en el aspecto, porque todos están trabajando con economías de escala y cuentan con integración y distribución de proveedores que directamente fabrican los productos. Esto muestra que en términos de precios no hay una compañía de las analizadas que pueda aventajar considerablemente si de analizar los precios se tratare.

4.4. RADARES DE BENCHMARKING



4.5 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Revisando tanto la matriz de perfil competitivo como los radares de Benchmarking, tenemos que la Constructora INECON-TE debe mejorar considerablemente en ciertos aspectos puntuales que describiremos a continuación con el fin de alcanzar una posición competitiva más fuerte y lograr incrementar su participación en el mercado de manera progresiva y sostenida. Los puntos que se deben mejorar son:

- ?? Es fundamental equilibrar la calidad de los servicios de construcción con la ofrecida por los constructores líderes del mercado, puesto que el factor de la calidad es determinante para acceder a contratos y asegurar la recompra de los servicios de INECON-TE.
- ?? Debido a que en los últimos años no se han hecho mayores adquisiciones de maquinaria y equipo por encontrarse la compañía en un proceso profundo de reestructuración y superación de la crisis del sector, se ha observado que se encuentra por debajo de las empresas líderes del mercado quienes han comprendido la importancia de la tecnología en la industria. Así pues, se requiere renovar gran parte de la planta de propiedad en maquinaria y equipo para poseer mayores ventajas y fortalezas frente a la competencia.
- ?? Los problemas financieros que sufre INECON-TE son evidentes y en este sentido se ha alejado mucho de los líderes y presenta inconvenientes para salvar su posición en los concursos licitatorios por carecer de estados financieros sólidos y resultados que respalden una capacidad de contratación basada no solo en el capital de trabajo que es favorable para la constructora, sino en los demás criterios de evaluación relacionados con la capacidad de endeudamiento, la rentabilidad, la comparación costos – ingresos y las utilidades. Para mejorar en este aspecto es conveniente que INECON-TE desarrolle estrategias asociativas con compañías fuertes financieramente.
- ?? Aunque la compañía analizada formula ciertos planes y programas anuales, estos con frecuencia se desvían en su aplicación perdiendo el sentido práctico de los mismos y evitando el cumplimiento de los objetivos establecidos a principios de las vigencias del plan. Se propone que el mejoramiento comience por una actitud de compromiso con los planes previamente formulados y velar por el cumplimiento de los objetivos propuestos. No quiere decir lo anterior, que la compañía debe regirse estrictamente a los planes, pues en diversas ocasiones se debe recurrir a adoptar medidas correctivas o preventivas para ajustar la marcha del plan, más no para desviar totalmente el plan de las metas propuestas.

Por otra parte, encontramos otros factores en los que INECON-TE posee fortalezas cercanas a las de los líderes, pero que sin embargo requiere reforzar si desea permanecer en el mercado y alcanzar mejores resultados como fruto del desarrollo de su actividad. Estos factores y propuestas son:

- ?? Establecer un método para mejorar el cumplimiento en la entrega de los proyectos ejecutados, ya que aunque es una fortaleza de INECON-TE, los competidores más

fuertes hacen mayor énfasis en asegurar a los clientes una entrega oportuna e incluso anticipada de las obras.

- ?? Mejorar los procesos, evitar el desperdicio y fortalecer la productividad de la compañía es fundamental para ofrecer precios más competitivos. Los sistemas de gestión de calidad pueden favorecer la obtención de precios competitivos por propender por la optimización de los costos y la maquinaria y equipo.
- ?? Es necesario contratar personal con importantes habilidades técnicas y profesionales para poder ofrecer a los clientes fortalezas distinguibles en este contexto. De la misma manera se propone buscar alternativas para que el personal altamente productivo y capacitado no abandone la organización, por lo que se requiere adoptar un programa de estímulos y motivación al personal, acompañado de políticas de ascensos y capacitación y formación para que los colaboradores se sientan a gustos dentro de la constructora.
- ?? Aspectos como la cobertura del mercado, las relaciones públicas y la experiencia se complementan y requieren que la constructora mancomunadamente se fortalezca en los puntos ya planteados y en otros en los que presenta algunos problemas de tipo interno.

5. ANÁLISIS INTERNO

Como base de análisis en el presente trabajo hemos tenido en cuenta que la Constructora INECON-TE, está compuesta por cinco áreas básicas, a saber:

- ?? AREA DIRECTIVA - ADMINISTRATIVA
- ?? AREA DE TALENTO HUMANO (GESTION HUMANA)
- ?? AREA DE MERCADEO (PROYECTOS)
- ?? AREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES)
- ?? AREA FINANCIERA

Para efectos del diagnóstico del entorno interno de la sociedad, se han observado las principales funciones que los departamentos dentro de la empresa encontrando las cinco áreas mencionadas con las características propias y el desarrollo de algunas de las actividades gerenciales que se realizan en estas dependencias, que en algunos casos aunque poseen nombres diferentes en INECON-TE, básicamente su funcionamiento y campo de acción es similar.

Por encontrarse la constructora en un proceso de reestructuración a nivel de la regional Pasto, hemos tomado el análisis genérico de las áreas en su accionar en las regionales, las obras y los centros de operaciones, aclarando que a pesar del proceso de reestructuración de la regional, las funciones en las diversas gerencias, corren por cuenta de un grupo reducido de colaboradores, según el caso o tipo de cargo actual.

A continuación, al igual que en el estudio del ambiente externo, planteamos las variables o factores que tienen mayor preponderancia en la Constructora, según su tipo de actividad (construcción) y que ejercen mayor influencia sobre el normal desempeño de la organización y sus trabajadores. De igual manera se verifica la existencia de planes, políticas, programas y tareas encomendadas a los responsables de áreas, así como aquellos que no se llevan a cabo y que según nuestro criterio gerencial deberían ser aplicados en la compañía.

5.1 AREA DIRECTIVA – ADMINISTRATIVA

Algunos puntos de relevancia, que se profundizan en el análisis de la capacidad Gerencial y directiva de INECON-TE son:

- ?? **Estructura Organizacional:** La organización de INECON-TE es relativamente conveniente para la actividad que desarrolla en el campo constructor, sin embargo es importante resaltar que carece de un área de Mercadeo definida, por cuanto se concentran muchas de las funciones propias en el departamento de Proyectos. De la misma manera es este último quien coordina lo concerniente a la atención de quejas, reclamos y sugerencias de los clientes, impidiendo la solución oportuna de estos aspectos que deben ser prioridad en la imagen de la compañía y

satisfacción del cliente. Se considera que INECON-TE ha manejado de manera adecuada los aspectos relacionados con la conformación de su estructura organizacional y de control, con algunas deficiencias solucionables, por lo que se distingue una FORTALEZA menor de la constructora.

- ?? **Planeación Estratégica:** Si bien es cierto, INECON-TE realiza constantemente estudios o investigaciones por diversas fuentes acerca de problemáticas, factibilidades, necesidades y proyectos para emprender en los mercados potenciales del país, lo que se constituye como una herramienta que genera FORTALEZAS para la constructora.

Por otra parte es importante verificar que INECON-TE aunque tiene planes operativos anuales (Estratégicos) en un porcentaje mínimo, son aplicados, por cuanto recurre en muchos casos a planes contingenciales de corrección, obligando a dejar de lado lo ya establecido y recurrir a ciertas medidas que han permitido soluciones inmediatistas pero no definitivas que lógicamente incluyen ciertos gastos innecesarios o imprevistos. Por esta razón, la compañía analizada podría encontrar DEBILIDADES por la falta de compromiso con los planes preestablecidos. Aunque cada plan no es un instrumento de estricto cumplimiento, si es conveniente velar por su ejecución cuando es factible y cuando va en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales y de marketing.

- ?? **Asignación de Recursos:** Un hallazgo en las finanzas de la constructora, evidenció fallas (DEBILIDADES) en la destinación de recursos para las obras que deben ser manejados de forma independiente por obra y no de acuerdo a las necesidades o intereses de sus directivos o para el cumplimiento de obligaciones recurrentes. Por fortuna, la compañía se provee de ciertas opciones de consecución de efectivo que aunque costosas, han posibilitado el cumplimiento de las obras.
- ?? **Control de Costos y Gastos:** El área de COSTOS Y PROGRAMACIÓN DE OBRA, elabora informes periódicos para establecer los avances de cada obra, los resultados en cuanto a utilidades o pérdidas parciales de la obra o totales, una vez ejecutado el proyecto, que permiten a los gerentes de la compañía tomar decisiones para mejorar las condiciones o corregir errores en las operaciones. Por lo expuesto, INECON-TE posee una FORTALEZA importante para el control y medición de resultados.

5.2 AREA DE TALENTO HUMANO

Los principales aspectos básicos para el diagnóstico interno del área de talento Humano en la constructora INECON-TE son:

- ?? **La Misión:** La Constructora ha logrado establecer claramente la misión, visión y objetivos organizacionales, los cuales son entendidos por la gran mayoría del personal quien a su vez trata de aplicarlos a su manera como una contribución en las funciones propias de sus cargos en todos los niveles. Así pues desde el nivel jerárquico menor al mayor, conocen la función de la organización, pues esta se ha

comunicado y sentado adecuadamente. En este aspecto encontramos una FORTALEZA en INECON-TE.

Sin embargo se encontró una DEBILIDAD en la definición de la misión para las diversas áreas o dependencias de la constructora y en especial del área de GESTION DE TALENTO HUMANO, porque no encontramos antecedentes de clarificación de una función que especifique su quehacer (quienes son, como lo hacen, por qué lo hacen, con quien lo hacen y como lo hacen). Adicionalmente, cabe anotar que al no estar establecida una función de la Unidad de Talento Humano no se puede apoyar la misión de la organización de la manera más apropiada.

?? **Organización de la Unidad de Talento Humano:** La dependencia de GESTION DE TALENTO HUMANO en INECON-TE está conformada por dos colaboradores regionales y un director y se ha articulado entre los diferentes gerentes medios y jefes (directores) de todas las áreas, quienes tienen conocimiento previo de los términos y situaciones en las que deben acudir al área del Talento Humano. La comunicación es continua entre la Gestión de Talento Humano y el resto de la organización, por lo que se han determinado algunas ingerencias básicas en relaciones laborales, novedades del personal, reclutamiento, selección, traslados, salarios, higiene y seguridad industrial, documentación y mantenimiento de archivos y hojas de vida. Por los argumentos expuestos se han encontrado algunas FORTALEZAS al interior de la compañía analizada y se concluye que el área de Talento Humano, se encuentra organizada de manera adecuada. Sin embargo, encontramos DEBILIDADES que se presentan en la gestión de funciones de la unidad en capacitación, desarrollo, relaciones entre empleados, compensación, beneficios y planificación del recurso humano en concordancia con la planeación organizacional. Con base en lo anteriormente mencionado se deduce que la constructora no cuenta con un PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO que favorezca la ejecución de las diversas estrategias y el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas bien sea para el área de análisis o para las demás dependencias y operaciones de la empresa.

Como un aspecto que llama la atención para la gerencia de la constructora y que requiere soluciones efectivas se observaron fallas en la evaluación de desempeño y en la determinación y descripción de funciones (cargos) del personal de talento humano y en general de todo el personal activo. Por estos inconvenientes, ha resultado difícil fijar los grados de autonomía del personal de la unidad de Talento Humano para la toma de decisiones respecto de las actividades laborales en su conjunto, por lo que aducimos que estos problemas se constituyen DEBILIDADES de cuidado para la constructora.

?? **Personal de la Unidad de Talento Humano:** El área de Talento Humano se preocupa constantemente porque todas y cada una de sus gestiones se fundamenten en los principios corporativos de la empresa con el fin de evitar choques con la estructura administrativa.

Ahora bien, al efectuar el análisis en el departamento de GESTION DE TALENTO HUMANO de INECON-TE, verificamos que el personal que allí labora posee habilidades técnicas y humanas para el ejercicio de sus funciones; sin embargo es necesario fortalecer otras habilidades propias en sus cargos e invertir de responsabilidades adicionales y participación activa en los procesos a estos colaboradores, con el fin de

lograr una contribución efectiva a los resultados de la organización y al establecimiento de un clima laboral óptima para todo el personal. No se debe subestimar al personal que labora en la dependencia de Talento Humano, pues se considera que es competente para sus labores, en lo que se pueden catalogar FORTALEZAS de la compañía al respecto.

De todas maneras, la gerencia general debe reconocer las DEBILIDADES en lo concerniente a las acciones para lograr que el personal adscrito adquiera y fortalezca sus habilidades, sea capacitado y pueda desempeñar ciertas funciones y responsabilidades que deben ser ejecutadas en sus cargos y que en la actualidad tienen limitaciones que afectan su correcto desempeño y gestión.

Los conocimientos, preparación y experiencia del personal del área de Talento Humano son la base para que los Directivos hayan generado una "relativa" confianza que le genera seguridad al departamento, en algunas de las funciones específicas que por naturaleza le corresponde ejecutar. Se dice que la confianza es relativa porque el área no tiene la suficiente autonomía sobre algunos procedimientos inherentes al campo de acción del manejo de personal interno y potencial, iniciando con el reclutamiento y selección hasta los movimientos internos de los mismos. Aunque no se conocen desaciertos de la Alta Gerencia en la selección del personal, consideramos que se pueden adoptar procedimientos más técnicos y avanzados para seleccionar y promover a los empleados. Con ésta técnica se pueden sustentar las acciones de toma de decisiones, mejorando considerablemente la calidad del personal potencial interno y externo de la empresa.

La Cultura Organizacional no ha permitido participar conjuntamente, desarrollando un trabajo cooperativo y ordenado que pueda mejorar sustancialmente las condiciones de la empresa. Se deben adoptar sistemas de trabajo más adecuados, congruentes con el acelerado y continuo cambio que les obliga a todas las empresas, tener un departamento de Talento Humano activo, plenamente relacionado con las diferentes dependencias y sus actividades específicas, como parte fundamental del sostenimiento y crecimiento de la organización. Por tal razón INECON-TE presenta algunas DEBILIDADES al no tener una óptima organización del área de Talento Humano.

?? **Reclutamiento / Selección:** Quizás el punto donde más DEBILIDADES presenta INECON-TE en el manejo del talento humano radica en el reclutamiento y selección del personal, por cuanto se han centrado las decisiones en los gerentes (socios) de la compañía, quienes en ocasiones ponderan aspectos subjetivos para la contratación de los colaboradores en los diversos frentes de trabajo. En el mismo sentido, se encuentra que no hay una definición y descripción de cargos y perfiles que permitan efectuar una selección imparcial y objetiva del personal, pues a pesar de existir un manual de funciones, este es prácticamente obsoleto y su aplicación es mínima.

Como un factor para tener en cuenta, anotamos que no existen políticas claras de reclutamiento, selección, movimientos y ascensos, porque no se han establecido criterios de antecedentes, habilidades, nivel educativo, experiencia y destrezas que requieren los cargos en general, motivo por el cual, existen DEBILIDADES IMPORTANTES en INECON-TE que requieren un manejo especial, para ser subsanadas.

La mayoría de los perfiles que deben poseer los candidatos se han obtenido por pruebas y evaluaciones basadas en experiencias anteriores de la organización y en ciertos criterios mínimos relacionados principalmente con la trayectoria del aspirante, que son juzgados y evaluados por los Gerentes y asesores que para ciertos cargos de gran responsabilidad (directores de obra, residentes, auditores, administrativos) son contratados.

Lastimosamente, los altos mandos no han tomado conciencia sobre la importancia de ordenar lógicamente el reclutamiento y selección del personal, ya que en la actualidad es una etapa administrativa que reviste de gran relevancia porque la selección debe hacerse en forma acertada, buscando personas que se acerquen al perfil idóneo para cubrir el puesto de trabajo. Por tal motivo, se verifican DEBILIDADES por parte de INECON-TE en sus procesos de reclutamiento y selección de personal.

Es importante recalcar que en la empresa al personal administrativo le es permitido ascender únicamente hasta las gerencias medias, es decir, que la trayectoria personal y profesional se limita creando descontento entre el personal especialmente en el que está profesionalmente capacitado, formado y con las habilidades necesarias para aspirar a mejores oportunidades laborales, obligándole a que por la falta de promoción busque otras alternativas laborales para continuar su ascenso profesional y laboral. Esto demuestra que la compañía presenta DEBILIDADES en la retención del personal altamente calificado y con amplia proyección laboral.

La organización no ha aplicado evaluación del desempeño que permita crecer y diferenciarse de las otras empresas en igualdad de condiciones tecnológicas, a sabiendas que la valoración del desempeño como herramienta administrativa de calificación y como elemento clave de gestión y desarrollo de los recursos humanos, favorece la proyección de acciones para un mayor desarrollo del individuo en beneficio de la Constructora. Esta falta de planificación es un punto DEBIL en la estructura organizacional porque no aporta al crecimiento de cada empleado y por ende al de la empresa.

?? **Capacitación y Desarrollo:** La unidad de Talento Humano de INECON-TE no maneja algunos aspectos de vital importancia en la parte de capacitación y desarrollo. Es así como no evalúa las necesidades de capacitación, ni tiene comunicación con la gerencia de la constructora en torno a recomendaciones o requerimientos especiales de ciertas áreas. Lo anterior indica que no existen programas de capacitación de los trabajadores y que principalmente se capacita a personal administrativo, gerentes medios y algunos operadores, únicamente cuando se requieren actualizaciones o apropiar conocimientos específicos en sus campos de acción. Por lo expuesto, consideramos que la compañía analizada posee DEBILIDADES en el establecimiento de políticas de capacitación.

En Constructora INECON-TE no se cuenta con mecanismos de verificación de resultados de las capacitaciones efectuadas y ni existe material de propiedad de la empresa, con el cual se pueda capacitar o brindar inducciones a los trabajadores. El material que debería poseer INECON-TE puede estar representado en bibliografía, vídeos y manuales, entre otros. Sin embargo este tipo de requerimientos no se pueden hacer efectivos al corto plazo puesto que la constructora no destina un presupuesto basado en planes de capacitación, evidenciando DEBILIDADES en comparación con otras compañías del

mismo sector que mantienen continuamente actualizado a su personal y proporcionan estímulos para su educación y desarrollo.

Las excepciones en el área de capacitación se dan cuando la compañía requiere implementar algunos procesos, técnicas, tecnologías, actividades especiales, los cuales lógicamente serán desempeñados por el personal. Así, en estos casos se destinan recursos y presupuestos para cumplir efectivamente con las necesidades y estar al tanto de las tendencias en la industria. Los principales aspectos en los cuales el personal recibe capacitación son: Técnicas de Construcción, Reglamentación Ambiental, Técnicas de Diseño y estructuras, Normas ISO 9002 e ICONTEC, Legislación y actualización laboral, contable y tributaria, etc. En casos de actualización, se podría decir que INECONTE capacita a sus trabajadores y por tanto posee una FORTALEZA IMPORTANTE.

?? **Motivación al personal:** En INECONTE no se cuenta con un plan definido de talento humano que estipule algún programa específico de estímulos económicos a los trabajadores. A pesar que existen algunas bonificaciones sobre producción a personal de las plantas trituradoras y asfaltadoras (ingeniero y operador de planta), el resto del personal no goza de ningún reconocimiento económico por su labor o función desempeñada con excelencia.

Por otra parte, la constructora carece de programas para brindar motivadores a los grupos de trabajo o al personal, a quienes no se les vincula con actividades lúdicas, deportivas y sociales, a menos que sea por peticiones de grupos de trabajadores, a quienes en algunos casos se les niega sus solicitudes argumentando necesidades urgentes de producción. Si bien es cierto, para fechas especiales como el día del trabajo y navidad y fin de año, se facilitan programas como reuniones sociales o fiestas de integración, es importante distinguir que este tipo de actividades es dirigido por la gerencia general y no se tiene en cuenta la opinión de los trabajadores sobre sus preferencias y aportes.

El director del área de talento humano no cuenta con la suficiente autonomía ni presupuesto para satisfacer a los colaboradores y mantenerlos motivados y produciendo los resultados esperados, con la motivación que requiere la actividad constructora que primordialmente funciona con grupos o equipos de trabajo tanto en las operaciones como en la parte administrativa.

Por lo argumentado anteriormente, la constructora posee DEBILIDADES en lo que hace referencia a programas de motivación del personal.

?? **Relaciones con los Empleados:** Las relaciones laborales con los trabajadores son coordinadas por el departamento de GESTION DE TALENTO HUMANO y a través de los gerentes medios que actúan como extensiones de este departamento. Con el transcurrir de los años se han establecido ciertos elementos básicos a manera de políticas de relaciones interpersonales, que aunque no están escritos, son mencionados en la parte de "VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS", por lo que el empleado que hace su ingreso a la constructora, sabe de antemano como debe ser su comportamiento, desempeño, rendimiento y conducta general. Encontramos FORTALEZAS para INECONTE en los aspectos descritos.

En caso de ocurrir problemas en las relaciones entre los trabajadores y las relaciones con los trabajadores, el personal acude generalmente a su jefe inmediato (gerentes medios), quien a su vez entra en comunicación para la resolución del problema con la Gestión del Talento Humano, en donde es evaluada la situación y se proponen soluciones a la Gerencia General para determinar la acción correctiva o preventiva según sea el caso. A pesar que el tiempo de transcurrido entre la ocurrencia del inconveniente y su resolución, podemos definir que en términos generales la constructora tiene FORTALEZAS en el manejo de los problemas interpersonales.

Los empleados de INECON-TE son concientes de que deben desarrollar su trabajo de acuerdo a las políticas y procedimientos de las relaciones interpersonales, permitiendo agregar valor para los clientes con un grupo humano de altos estándares de calidad, eficiencia y responsabilidad. El talento humano de INECON-TE conoce la estructura organizacional y por lo tanto utiliza el conducto regular en caso de requerir soluciones a problemas en la ejecución de sus funciones.

En la constructora no existe un método que permita medir el desempeño de sus empleados de manera objetiva, por lo que es difícil establecer cuales son los colaboradores que son de gran utilidad y con amplio potencial para aprovechar sus conocimientos, experiencia y habilidades. Esta situación desencadena en dificultades en la retención de personal altamente competitivo, evidenciando DEBILIDADES de la compañía analizada.

5.3 AREA DE MERCADEO

En el área de Mercadeo o Proyectos de INECON-TE existen las siguientes características:

- ?? **Investigación de Mercados:** La capacidad de mercadeo en la parte de la investigación y estudios de mercados y productos, se maneja en términos generales de manera cuidadosa en INECON-TE, por cuanto para participar en algún proyecto de ingeniería civil o construcción de vivienda, se realizan estudios acerca de las condiciones presentadas por el entorno en el momento. Lo anterior con el objeto de verificar si es o no conveniente realizar el proyecto. Este factor constituye una FORTALEZA MENOR para INECON-TE, pues implica la constante investigación de la empresa acerca de sus clientes con las necesidades y deseos que ellos presentan, en congruencia con los intereses particulares de la compañía y su capacidad productiva.
- ?? **Segmentación de Mercados:** INECON-TE determina de manera adecuada en términos generales cual es el segmento de mercado al cual van dirigidos sus servicios de construcción, revisa aspectos básicos para postular un proyecto como la competencia y las condiciones de los pliegos licitatorios, para con esto, determinar si postula de manera individual o mediante alianza estratégica con otros constructores, lo que si bien no asegura la obtención del contrato, ubica a la constructora en un nivel y clasificación superior a otras empresas. Lo anterior se constituye como una FORTALEZA de mediana importancia para los intereses de la empresa.

- ?? **Departamento de Mercadeo y Servicio al Cliente:** A pesar, que INECON-TE no tiene un Departamento de Ventas y Mercadeo ni oficina de Servicio al Cliente definidos, muchas de las funciones propias de estas dependencias son ejecutadas por el área de PROYECTOS de la empresa, que son los encargados de buscar, revisar, trabajar, proponer y evaluar proyectos, así como también de atender las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes. Sin embargo, se han detectado algunas fallas en la atención a los clientes bien sea para dar respuesta oportuna a los reclamos, por la comunicación que debe efectuarse directamente con el Gerente de Proyectos, haciendo lento ese proceso de respuestas y por que las decisiones de mercadeo y comercio de la compañía deben discutirse en un comité o junta directiva. El no poseer un área de mercadeo y atención al cliente, le quita eficiencia a la constructora en la intención de conservar clientes y atraer clientes potenciales, puesto que la gerencia de proyectos, en ocasiones no da abasto para sus funciones originales de presentar propuestas y licitaciones y las funciones de mercadeo, por tal razón consideramos que la constructora posee DEBILIDADES en este punto de importancia.
- ?? **Estrategias y Planes de Mercadeo:** El área de PROYECTOS es la principal asesora de la Gerencia General, en términos de implementar estrategias de mercadeo, tales como la penetración y desarrollo de mercado, desarrollo de productos y eventuales integraciones, diversificaciones o conformación de consorcios, según las condiciones y requisitos del proyecto, proporcionando FORTALEZAS para la constructora, que con su experiencia y reconocimiento, puede acceder mediante alianzas o en solitario a contratos con el gobierno. Sin embargo se encuentra que la constructora carece de un PLAN DE MERCADEO definido para cada año, repercutiendo en que las estrategias y toma de decisiones se realicen de manera reactiva o ante la urgencia que estas ameriten, por lo que existen algunas DEBILIDADES para la compañía en este sentido.
- ?? **Precios:** La fijación de precios, se estima de acuerdo al mercado al cual se dirige la empresa, al negocio (vivienda o ingeniería civil) y las condiciones y requerimientos del cliente específico al cual se deberá atraer. Para este análisis de precios, INECON-TE tiene un claro detalle de los costos de los materiales, mano de obra y demás factores que involucran la ejecución de la obra. El éxito en la adjudicación de contratos a INECON-TE está determinado en gran proporción por los precios competitivos que ofrece, que sin lugar a dudas se debe a la negociación conveniente con proveedores, al hecho de poseer plantas de asfaltos y triturado, minas, etc, lo que implica que podrá participar con algunas ventajas sobre otros competidores, lo que se constituye como FORTALEZAS de especial cuidado para la empresa analizada.
- ?? **Publicidad y Promoción:** En la parte Publicitaria, el gerente de Proyectos, ha considerado que no es un factor de mayor impacto en las ventas de la organización, pues hay otros factores de índole Competitivo que se tienen en cuenta para la asignación de contratos de obra de ingeniería civil por parte del gobierno. Ahora bien, en la venta de viviendas, la publicidad se realiza según las necesidades, especialmente para promocionar y dar a conocer los proyectos de

vivienda de interés social y así lograr la acogida de clientes potenciales; sin embargo, no existe una asesoría profesional o la aplicación de planes concretos de publicidad y mercadeo. El no poseer un departamento dedicado exclusivamente a ventas, mercadeo y publicidad, son DEBILIDADES de la constructora.

5.4 AREA DE PRODUCCIÓN

En el área de Operaciones (Producción) de la sociedad analizada, se han distinguido los elementos puntuales que explicamos a continuación:

- ?? **Calidad:** Para INECON-TE uno de sus principales propósitos es garantizar la calidad de los servicios que vende, lo que se ha logrado a lo largo de los años, gracias a la experiencia y calidad del talento humano, la tecnología apropiada para cada obra y la utilización de los materiales y técnicas de construcción que en conjunto permitirán, dar satisfacción al cliente y asegurar de alguna manera la RECOMPRA, que en nuestro caso implica la adjudicación de nuevos contratos a la Constructora. Por las razones descritas, encontramos que la sociedad posee una FORTALEZA importante.
- ?? **Programación y Control de Procesos:** Cada proceso en los proyectos es particular y posee un control especial dentro de la constructora realizado por programación de obra, ingenieros residentes y directores de obra e inspectores entre otros y se cuenta con la Interventoría de obra, que es un ente externo a la empresa que es contratado por el cliente (Estado), para garantizar que el transcurso de la obra sea normal, que no se presentan fallas técnicas en la construcción y que los recursos o pagos parciales de Actas sean debidamente reinvertidos en la consecución del proyecto. El aspecto referente a los controles de los procesos y la utilización de sistemas de programación de obra se constituye como FORTALEZA de la Constructora.
- ?? **Equipos y Mantenimiento:** La constructora se preocupa por efectuar mantenimiento preventivo a casi toda la maquinaria y equipo, sin embargo, éste no es programado con antelación en muchos casos, ni tiene un día o fecha fija de control. De la misma forma los controles de mantenimiento de equipo no son llevados correctamente, puesto que únicamente se estipula la fecha de la reparación, pero no se llenan algunos espacios en el control de equipo como horas de trabajo, reparación específica realizada, repuestos cambiados, necesidad de manejo futuro, control de ruidos, etc. Por otra parte, cuando se requiere tecnología intensiva en una obra, esta es sometida a fuertes jornadas de trabajo, por lo que no son pocas las ocasiones en las que la maquinaria se tiene que llevar a reparación correctiva. En este sentido, la constructora presenta DEBILIDADES considerables.
- ?? **Compras:** La constructora cuenta con proveedores de gran tamaño que facilitan y garantizan la calidad y distribución oportuna de los productos, materiales, insumos, maquinaria y repuestos, según las necesidades de la construcción. En la parte de materiales de construcción tales como el cemento, INECON-TE trabaja

directamente con las fábricas productoras tales como DIAMANTE SAMPER o EL CONQUISTADOR, lo que representa una reducción importante de costos por causa de menor intermediación para la compra.

En lo que concierne a proveedores de maquinaria, equipos y repuestos, la constructora cuenta con proveedores como GECOLSA, NAVITRANS y HILTI que son importadores directos de Caterpillar, Ingersold Rand, Komatsu, y otras marcas que tienen un gran portafolio de productos y servicio técnico especializado.

5.5 AREA FINANCIERA

RAZONES FINANCIERAS CLAVES

RAZONES DE LIQUIDEZ

RAZON	FORMULA	A DICIEMBRE 31 DE 1999	A DICIEMBRE 31 DE 2000	A DICIEMBRE 31 DE 2001	A DICIEMBRE 31 DE 2002
RAZON CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE	9.071.807.050	12.982.770.474	10.532.596.305	13.327.279.589
	PASIVO CORRIENTE	5.769.382.059	8.626.444.985	8.280.058.635	6.170.641.953
RESULTADO		1,57	1,50	1,27	2,16
RAZON ACIDA	ACT.CTE. - INVENTARIOS	6.250.816.821	10.316.267.704	7.842.795.375	9.107.500.508
	PASIVO CORRIENTE	5.769.382.059	8.626.444.985	8.280.058.635	6.170.641.953
RESULTADO		1,08	1,20	0,95	1,48

RAZON CORRIENTE: También conocida como la capacidad de Pago. Los resultados obtenidos mediante la aplicación de las fórmulas para el año 1999 fueron buenos, esto implica que por cada \$1 que la compañía posee de exigilidades o deudas a corto plazo, cuenta con \$1,57 de sus activos corrientes para cumplir con estas obligaciones. Sin embargo, podemos identificar una disminución de este margen para 2000 y 2001 con 1.50 y 1.27 que se encuentra en los parámetros normales de acuerdo con el negocio; para el año 2002 hay un repunte muy favorable del margen a 2.16. Ahora bien, en comparación con la Industria, INECON-TE tiene un índice similar pues los datos promedio de la industria son de 1.43 (año 2000), según información de CAMACOL. Por lo anteriormente expresado, la constructora INECON-TE posee una FORTALEZA IMPORTANTE pues su capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo es normal y su razón de liquidez corriente está por encima del promedio que presenta la industria.

RAZON ACIDA: Para 1999 y 2000 vemos que sin necesidad de agotar los inventarios, INECON-TE puede responder con \$1.08 y, \$1.20 respectivamente de sus disponibilidades por cada \$1 de sus obligaciones a corto plazo. Ahora bien, aunque las razones obtenidas son normales, la industria presenta un promedio de 1.30, evidenciando que la empresa estuvo casi al promedio de la industria. Sin embargo para el año 2001 se observó una tendencia a la baja de 0,95 muy por debajo del indicador de la industria constructora y que implica que para cubrir las obligaciones de alguna manera se debe utilizar el inventario. Para el año 2002 la razón mejoró considerablemente hasta ubicarse en 1.48. La razón ácida de liquidez para INECON-TE se convierte en una FORTALEZA MENOR.

RAZONES DE APALANCAMIENTO

RAZON	FORMULA	A DICIEMBRE 31 DE 1999	A DICIEMBRE 31 DE 2000	A DICIEMBRE 31 DE 2001	A DICIEMBRE 31 DE 2002
DEUDA / ACTIVO TOTAL	PASIVO TOTAL	13.916.070.974	16.952.328.614	13.206.825.317	14.627.622.310
	ACTIVO TOTAL	20.685.786.316	23.932.413.202	19.631.704.551	20.920.444.218
RESULTADO		0,67	0,71	0,67	0,70
DEUDA A LARGO PLAZO/CAPITAL	PASIVO TOTAL	13.916.070.974	16.952.328.614	13.206.825.317	14.627.622.310
	TOTAL PATRIMONIO	6.769.715.345	6.980.084.588	6.424.879.234	6.292.823.908
RESULTADO		2,06	2,43	2,06	2,32
CAPAC. ADIC. DE ENDEUDAMIENTO	1 - RAZON DEUDA/ACTIVO TOTAL	1 - 0.67	1 - 0.71	1 - 0.67	1 - 0.70
RESULTADO		0,33	0,29	0,33	0,30

RAZON DEUDA / ACTIVO TOTAL: Esta razón se obtiene para conocer cual es porcentaje de activos que están comprometidos para la cancelación de las exigibilidades de la Constructora. Los resultados obtenidos en los indicadores se encuentran en promedio de 0.69, lo que significa que el 69% de los activos en los cuatro años de los activos estarían comprometidos. Efectuando la misma comparación con la industria, vemos que este sector tiene un porcentaje del 57% para el año 2000, lo que demuestra que INECON-TE está por encima de la industria, y que lógicamente no es un resultado bueno, por lo que podemos decir que es una DEBILIDAD de la constructora. Se considera que entre menor sea la tasa de endeudamiento con respecto al activo, mejor sería la tasa de solvencia, por cuanto serían menos las deudas de la empresa.

RAZON DEUDA A LARGO PLAZO / CAPITAL: Esta razón se utiliza para verificar cuanto representan las obligaciones o pasivos de la compañía en la estructura de su Patrimonio. Así pues encontramos que la situación de INECON.-TE en este caso es para tener cuidado pues para el periodo 1999 a 2002, el resultado promedio es de 2.22, mostrando que las deudas son 2 veces mayores que su patrimonio, una razón no deseable, por cuanto la normal tiende a ser de 1 a 1.5 veces. Para la industria no fue posible obtener los datos, sin embargo consideramos que los datos están por encima de la normal en atención a la recesión y crisis del sector, y a su dificultad para cubrir obligaciones como créditos hipotecarios y de consumo con las entidades bancarias, que reportan que los constructores son las personas jurídicas que han contribuido al aumento de la cartera vencida en los bancos y corporaciones de ahorro y vivienda en el país. En conclusión hay una DEBILIDAD al respecto.

RAZON DE CAPACIDAD ADICIONAL DE ENDEUDAMIENTO: Esta razón financiera implica que INECON-TE para los años analizados de 1999 al 2002, posee una capacidad adicional de endeudamiento del 30% aproximadamente. Generalmente la razón más apropiada para estos casos es del 55 al 60%, por lo que verificamos que para la constructora, no es una buena razón. Los datos de la industria por deducción encontramos que tienen una razón que en promedio es del 43%, que es muy superior a la de la empresa que analizamos. En este caso entre mayor sea esta razón en una compañía mucho mejor. En atención a estas observaciones verificamos que las razones de capacidad adicional de endeudamiento de la constructora INECON-TE no son las más deseables, representando una debilidad menor, a la cual se debe colocar especial atención por parte de los directivos para que esta razón suba, y disminuya la de endeudamiento.

RAZONES DE ACTIVIDAD

RAZON	FORMULA	A DICIEMBRE 31 DE 1999	A DICIEMBRE 31 DE 2000	A DICIEMBRE 31 DE 2001	A DICIEMBRE 31 DE 2002
ROTACION DE INVENTARIO	V E N T A S	25.149.254.363	36.732.237.483	27.916.225.136	16.896.957.841
	INVENTARIOS	2.820.990.229	2.666.502.770	2.689.800.930	4.219.779.081
RESULTADO		8,92	13,78	10,38	4,00
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	V E N T A S	25.149.254.363	36.732.237.483	27.916.225.136	16.896.957.841
	ACTIVOS FIJOS	3.867.679.312	3.097.758.834	2.615.871.642	2.483.942.054
RESULTADO		6,50	11,86	10,67	6,80
ROTACION DE ACTIVO TOTAL	V E N T A S	25.149.254.363	36.732.237.483	27.916.225.136	16.896.957.841
	TOTAL ACTIVO	20.685.786.316	23.932.413.202	19.631.704.551	20.920.444.218
RESULTADO		1,22	1,53	1,42	0,81
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	VENTAS AÑO A CREDITO	20.119.403.490	29.385.789.986	22.332.980.109	13.517.566.273
	CUENTAS POR COBRAR	5.560.241.757	9.852.765.522	7.206.571.482	8.088.440.271
RESULTADO		3,62	2,98	3,10	1,67

ROTACION DE INVENTARIOS: Las razones obtenidas según los datos de los estados financieros son buenas, con excepción del año 2002 que tiene una rotación de 4. Los demás resultados quieren decir en primer lugar que los inventarios tienen una buena rotación, que no son excesivos y que las ventas de inventarios se logran rápidamente. Como el último año no presentó un buen manejo de los inventarios, encontramos una DEBILIDAD de cuidado para INECON-TE.

ROTACION DE ACTIVOS FIJOS: En este caso para INECON-TE, vemos que el aprovechamiento de sus activos fijos es relativamente bueno. Así financieramente encontramos una excelente mejoría en los periodos 2000 y 2001, lo que puede indicar que se están aprovechando y manejando adecuadamente los activos representados en maquinaria, equipo, e instalaciones tanto de operaciones como de las plantas de asfaltos, concretera, y trituradora de la constructora. Incluso, INECON-TE vende parte de la producción mensual de asfalto, triturado y concreto a otras compañías, no solo destina producción para sus obras sino para la venta. Sin embargo, en el año 2002, la rotación cayó 6.80 veces al año, desmejorando los niveles presentados en años anteriores.

Este factor representa una FORTALEZA MENOR para INECON-TE., pues aprovecha sus activos fijos contribuyendo a las ventas de sus servicios ofrecidos y a otras ventas derivadas de la producción de materias primas.

ROTACION DEL ACTIVO TOTAL: Al respecto de los resultados obtenidos, en este índice, vemos que en general la inversión del activo se compensa con las ventas de la constructora en los años analizados. Los resultados se requiere que sean superiores a 1, se puede deducir que INECON-TE aprovecha de manera adecuada sus activos, puesto que las ventas son superiores, con la salvedad que en el año 2002 presentó un indicador inferior a 1 (0.81) pudiendo significar una DEBILIDAD para la empresa pues los ingresos por ventas son inferiores al valor total de sus activos o disponibilidades inmediatas y a plazo.

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR: Esta razón implica que en promedio de los 4 años revisados, el tiempo es de 2.85 meses, que según los directivos de la constructora es un tiempo largo, pues lo normal para cobro de cuentas por servicios de ingeniería civil es de 1 un mes, y es así la estipulación por parte de los contratantes que en general son entidades del estado. Sin embargo aquí se evidencia un retraso en el pago de los contratantes a la constructora, obligando a la constructora a buscar otras alternativas para cancelar sus acreencias a proveedores, personal y subcontratistas. Aquí vemos una DEBILIDAD de INECON-TE pues su grado de dependencia de las cuentas por cobrar es relativamente alto.

RAZONES DE RENTABILIDAD

RAZON	FORMULA	A DICIEMBRE 31 DE 1999	A DICIEMBRE 31 DE 2000	A DICIEMBRE 31 DE 2001	A DICIEMBRE 31 DE 2002
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	$\frac{\text{VENTAS} - \text{COSTOS}}{\text{VENTAS}}$	5.909.953.151	5.375.544.297	4.255.744.789	4.144.316.052
		25.149.254.363	36.732.237.483	27.916.225.136	16.896.957.841
RESULTADO		0,23	0,15	0,15	0,25
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	$\frac{\text{UTILIDAD ANTES DE IMP.}}{\text{VENTAS}}$	255.226.846	(566.976.221)	354.981.480	(246.985.731)
		25.149.254.363	36.732.237.483	27.916.225.136	16.896.957.841
RESULTADO		0,0101	(0,0154)	0,0127	(0,0146)
MARGEN NETO DE UTILIDAD	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$	125.532.132	(640.185.221)	244.611.750	(314.354.559)
		25.149.254.363	36.732.237.483	27.916.225.136	16.896.957.841
RESULTADO		0,0050	(0,0174)	0,0088	(0,0186)
TASA DE RETORNO DEL CAPITAL	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{TOTAL PATRIMONIO}}$	125.532.132	(640.185.221)	244.611.750	(314.354.559)
		6.769.715.345	6.980.084.588	6.424.879.234	6.292.823.908
RESULTADO		0,0185	(0,0917)	0,0381	(0,0500)

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD: El margen bruto de utilidad o rentabilidad de los diferentes servicios de construcción que ofrece INECON-TE fue para 1999 fue del 23% y en el 2000 y 2001 fue del 15%, posteriormente en el año 2002 se presenta un mejoría importante con un margen bruto de utilidad del 25% que en comparación con los datos presentados por la industria en el año 2000, se puede decir que la constructora está en el mismo promedio. Por esta razón INECON-TE tiene una FORTALEZA menor.

MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA: Los índices obtenidos de la aplicación de la fórmula correspondiente son muy bajos en comparación con la industria que tiene una utilidad promedio del 5% según datos aportados por CAMACOL. INECON-TE presenta pérdidas en el año 2000 y 2002 a pesar de obtener utilidades en el 1999 y 2001. Este margen operativo es muy bajo por lo cual se considera que existe una DEBILIDAD de importancia en este indicador.

MARGEN NETO DE UTILIDAD: La utilidad neta al igual que la operativa es muy baja para INECON-TE y es inferior al margen reportado por la industria (3% promedio año 1999). Esto se constituye en una DEBILIDAD MAYOR para la constructora.

TASA DE RETORNO DEL CAPITAL: Esta tasa mide las utilidades por peso de inversión de los socios de INECON-TE después de impuestos para el periodo que se estudia. Aquí según las explicaciones de REVISORIA FISCAL observamos que de cada \$1 (peso) del patrimonio (\$0.05) son utilidad neta para el año 2002. En el período 1999, 2000 y 2001 el indicador es de 0.0185, -0.0917 y 0.0381 respectivamente. Lo anterior, se considera es desfavorable para la empresa, pues es mínima la ganancia que los socios perciben al año, fruto de sus aportes y del patrimonio general de la compañía.

OTRAS RAZONES IMPORTANTES

RAZON	FORMULA	A DICIEMBRE 31 DE 1999	A DICIEMBRE 31 DE 2000	A DICIEMBRE 31 DE 2001	A DICIEMBRE 31 DE 2002
CAPITAL DE TRABAJO	(ACTIVO CORRIENTE	9.071.807.050	12.982.770.474	10.532.596.305	13.327.279.589
	PASIVO CORRIENTE)	5.769.382.059	8.626.444.985	8.280.058.635	6.170.641.953
RESULTADO		3.302.424.991	4.356.325.489	2.252.537.670	7.156.637.636
RENDIMIENTO ECONOMICO	TOTAL INGRESOS	27.153.091.893	37.449.666.594	29.453.041.268	17.680.497.076
	TOTAL EGRESOS	26.897.865.047	38.016.642.815	29.098.059.788	17.927.482.807
RESULTADO		1,0095	0,9851	1,0122	0,9862

CAPITAL DE TRABAJO: El capital de trabajo es la cantidad de activos corrientes o disponibilidades inmediatas que INECON-TE posee para el desarrollo de su actividad mediante la destinación de recursos al gasto o la inversión. En este caso los resultados obtenidos vemos que para 1999 el capital de trabajo es \$3,302,424,991, en el 2000 de \$4,356,325,489 y en el 2001 de \$2,252,537,670. Para el año 2002, la constructora presenta un saneamiento en sus finanzas mediante el pago de deudas a corto plazo y mayor activo disponible, proporcionando un capital de trabajo de \$7.156.637.636. Este resultado es un indicador de relevancia para las operaciones de la empresa, por lo que lo ubicamos como una FORTALEZA importante de INECON-TE. No hay datos certeros acerca de la industria.

RENDIMIENTO ECONOMICO: Esta razón se obtiene para verificar cual es la proporción de ingresos con respecto a los gastos y costos totales de una organización. Para el caso específico de INECON-TE encontramos que el índice de rendimiento para los periodos analizados es siempre superior a 1 (o cercano como es el caso de 2000 y 2002), lo que se analiza como regular, puesto que el índice proporcionado por CAMACOL para la industria es de 1.09. Al encontrarse por debajo de la industria podemos afirmar que es una DEBILIDAD MENOR de INECON-TE pues se podrían evidenciar algunas deficiencias ya sea en las ventas o en los costos en que incurre la compañía, para producción y operación. Es importante reducir por tanto costos y buscar una mayor participación en el mercado logrando mayor margen de ventas.

**5.6. GUIA DE ANALISIS INTERNO
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.**

AREA DIRECTIVA - ADMINISTRATIVA

VARIABLES	D / F	DM	dm	fm	FM
Adecuada estructura organizacional	F			X	
Deficiente Planeación Estratégica	D	X			
Fallas en la asignación de recursos	D	X			
Programación del costos y gastos controlada	F				X

AREA DE TALENTO HUMANO

VARIABLES	D / F	DM	dm	fm	FM
Planteamiento inapropiado de la Misión	D		X		
Fallas en la organización de la Und. De talento Humano	D		X		
Personal de Talento Humano con experiencia	F			X	
Deficiencias en el Reclutamiento y selección	D	X			
Baja capacitación y desarrollo	D		X		
Buenas relaciones con los empleados	F			X	

AREA DE MERCADEO

VARIABLES	D / F	DM	dm	fm	FM
Realización de Investigaciones de mercados	F			X	
Adecuada segmentación de mercados	F			X	
Inexistencia del Depto. de Mercadeo y Serv. Al cliente	D	X			
Estrategias de mercadeo acordes con el negocio	F			X	
Deficiente publicidad y promoción	D		X		
Precios competitivos	F				X

AREA DE PRODUCCION

VARIABLES	D / F	DM	dm	fm	FM
Excelente calidad de los servicios de construcción	F				X
Programación y control de procesos	F				X
Deficiencias en el mantenimiento de equipos	D		X		
Acceso a buenos proveedores de productos y servicios	F			X	

AREA FINANCIERA

VARIABLES	D / F	DM	dm	fm	FM
Buen índice de liquidez corriente	F				X
Índice aceptable en la razón ácida	F			X	
Alto endeudamiento sobre el activo	D	X			
Alto endeudamiento sobre el patrimonio	D	X			
Baja capacidad adicional de endeudamiento	D		X		
Utilidades comprometidas para el pago de intereses	D		X		
Baja rotación de inventarios	D		X		
Buena rotación de activos fijos	F			X	
Baja rotación de los Activos totales	D		X		
Deficiencias en cobro de cuentas de cartera	D		X		
Buen margen bruto de utilidad	F			X	
Altas pérdidas operativas	D	X			
Pérdidas netas significativas	D	X			
Baja tasa de retorno del capital	D		X		
Excelente capital de trabajo	F				X
Bajo rendimiento económico del negocio	D		X		

CONVENCIONES	
D	DEBILIDAD
F	FORTALEZA
DM	DEBILIDAD MAYOR
dm	DEBILIDAD MENOR
fm	FORTALEZA MENOR
FM	FORTALEZA MAYOR

6. ANALISIS DOFA

A continuación presentamos a consideración algunas matrices que sintetizan los diversos diagnósticos del macro entorno y del entorno interno de la constructora INECON-TE, las cuales además resumen los principales aspectos a tener en cuenta en la aplicación de las estrategias y describen puntualmente las principales estrategias que debe adoptar la compañía en el marco del plan estratégico.

Se aclara que algunas de las estrategias planteadas en el análisis de la matriz D.O.F.A. (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) se han tomado como base para la formulación de otras estrategias y se encuentran en congruencia con los objetivos y metas propuestos en los diversos planes de acción, que se aportan en los siguientes puntos de este trabajo de planeación.

Así pues, en la MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (E.F.E.) con un resultado total ponderado de 2.82, se observa que la constructora logra percibir del entorno externo o macro ambiente una posición cercana a la oportunidad menor y en un rango menor. Aunque hay algunas amenazas mayores, se considera que las oportunidades aportadas pueden ser aprovechadas por la empresa, para la ejecución de importantes proyectos y la aplicación de estrategias de mercadeo para atraer clientes de diversos tipos.

Por su parte, los resultados de la MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (E.F.I.) presentan una clasificación de 2.78 que da a significar que la constructora en su parte interna se encuentra en un rango de fortaleza menor, pero con debilidades mayores que deben ser atendidas para mejorar y obtener ventajas competitivas como fruto de la optimización de procesos, la calidad, el cumplimiento y otras fortalezas mayores con que goza la empresa que necesariamente deben relucir y aplicarse en la actividad edificadora.

Para mayor comprensión, a continuación se incluyen las matrices de evaluación de factores externos e internos, con las que se construye posteriormente el listado D.O.F.A y la MATRIZ D.O.F.A. que describe algunas estrategias probables que puede implementar la constructora para la ejecución del Plan Estratégico.

Es conveniente aclarar que en la MATRIZ D.O.F.A. se han unido las variables más significativas de los entornos y lógicamente del listado y matrices de evaluación que tienen relación entre sí, con el fin de realizar un compendio y clarificar la situación diagnóstica. De esta manera, es más práctico efectuar un análisis de las estrategias FO, DO, FA y DA, que la compañía analizada estaría en disposición de ejecutar, pero también se ha logrado cruzar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una forma más apropiada para la definición de las estrategias que se muestran en la matriz en mención.

**6.1. MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.**

FACTORES	PONDERACION	CLASIFICACION	TOTAL CLASIFICACION
OPORTUNIDADES			
PIB con tendencia a la alza	0,04	3	0,12
Buena disponibilidad de Créditos	0,08	4	0,32
Cambios en los patrones de Consumo	0,04	4	0,16
Reducción del Índice y tendencia de Desempleo	0,05	3	0,15
Aumento de Políticas de protección al Consumidor	0,04	4	0,16
Regulaciones Gubernamentales para la construcción	0,04	3	0,12
Aumento de Subsidios del gobierno para vivienda	0,09	4	0,36
Aumento de las madres cabeza de familia y trabajadoras	0,08	4	0,32
Altas tasas de inmigración por desplazamiento	0,05	4	0,20
Mayor demanda de malla vial en las ciudades	0,06	4	0,24
Importancia de la Tecnología en la Industria	0,04	3	0,12
AMENAZAS			
Altas tasas de impuestos y aumento de reformas	0,07	1	0,07
Alto déficit público y presupuestal	0,04	2	0,08
Bajo Nivel de Ingresos per cápita e ingreso bajo en Nariño	0,06	1	0,06
Baja propensión al consumo	0,05	1	0,05
Políticas de inversión austeras	0,05	1	0,05
Tendencia de disminución Violencia y establec. Orden P.	0,06	2	0,12
Aumento de la edad promedio y reducción de hijos.	0,06	2	0,12
TOTAL	1,00		2,82

CONVENCIONES	
1	AMENAZA IMPORTANTE
2	AMENAZA MENOR
3	OPORTUNIDAD MENOR
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE

**6.2. MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.**

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	TOTAL CLASIFICACION
FORTALEZAS			
Adecuada estructura organizacional y de control	0,04	3	0,12
Realización de Investigación de mercados por segmentos	0,04	4	0,16
Estrategias de mercadeo acordes con el negocio	0,04	3	0,12
Precios competitivos	0,10	4	0,40
Entrega de contratos y obras con cumplimiento	0,09	4	0,36
Excelente calidad de los servicios de construcción	0,09	4	0,36
Programación y control de procesos	0,04	4	0,16
Buen margen bruto de utilidad	0,04	3	0,12
Excelente capital de trabajo y adecuada liquidez	0,08	4	0,32
DEBILIDADES			
Deficiente Planeación Estratégica y en algunos procesos	0,04	2	0,08
Fallas en la asignación de recursos para proyectos	0,04	1	0,04
Deficiencias en el Reclutamiento y selección	0,05	1	0,05
Baja capacitación y desarrollo	0,05	2	0,10
Inexistencia del Depto. de Mercadeo y Serv. Al cliente	0,04	2	0,08
Deficiencias en el mantenimiento de equipos	0,04	2	0,08
Alto endeudamiento sobre el activo y el patrimonio	0,05	1	0,05
Deficiencias en cobro de cuentas de cartera	0,05	2	0,10
Altas pérdidas operativas y netas	0,08	1	0,08
T O T A L E S	1,00		2,78

CONVENCIONES	
1	DEBILIDAD IMPORTANTE
2	DEBILIDAD MENOR
3	FORTALEZA MENOR
4	FORTALEZA IMPORTANTE

**6.3. LISTADO D. O. F. A.
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p> PIB con tendencia a la alza Buena disponibilidad de Créditos Cambios en los patrones de Consumo Índice y tendencia de Desempleo en aumento Aumento de Políticas de protección al Consumidor Regulaciones Gubernamentales para la construcción Aumento de Subsidios del gobierno para vivienda Aumento de las madres cabeza de familia y trabajadoras Altas tasas de inmigración por desplazamiento Mayor demanda de malla vial en las ciudades Importancia de la Tecnología en la Industria </p>	<p> Altas tasas de impuestos y aumento de reformas Alto déficit público y presupuestal Bajo Nivel de Ingresos per cápita En Nariño el ingreso es bajo en comparación con el País Baja propensión al consumo Políticas de inversión austeras Tendencia de disminución Violencia y establec. Orden P. Aumento de la edad promedio y reducción de hijos. </p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p> Adecuada estructura organizacional y de control Realización de Investigación mercados segmentos Estrategias de mercadeo acordes con el negocio Precios competitivos Entrega de contratos y obras con cumplimiento Excelente calidad de los servicios de construcción Programación y control de procesos Buen margen bruto de utilidad Excelente capital de trabajo y adecuada liquidez </p>	<p> Deficiente Planeación Estratégica y en procesos Fallas en asignación de recursos para proyectos Deficiencias en el Reclutamiento y selección Baja capacitación y desarrollo Inexistencia Depto. de Mercadeo y Serv. Al cliente Deficiencias en el mantenimiento de equipos Alto endeudamiento sobre el activo y el patrimonio Deficiencias en cobro de cuentas de cartera Altas pérdidas operativas y netas </p>

**6.4. MATRIZ D.O.F.A.
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.**

<p>FORTALEZAS (F) DEBILIDADES (D)</p> <p>OPORTUNIDADES (O) AMENAZAS (A)</p>	<p>FORTALEZAS (F)</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p>
	<p>A. La calidad de los servicios de construcción que ofrece Constructora INECON-TE es muy buena.</p> <p>B. La constructora posee una adecuada estructura y organización de los mecanismos de control y programación de obras y procesos.</p> <p>C. La constructora tiene experiencia en las obras de ingeniería civil y vivienda, ofrece precios competitivos y cumplimiento en la entrega de los contratos.</p> <p>D. INECON-TE cuenta con amplio reconocimiento por su Actividad y financieramente posee un excelente capital de trabajo y buena rentabilidad bruta.</p> <p>E. INECON-TE realiza constantemente Investigaciones para evaluar los segmentos de mercado y aplicar en los proyectos, las estrategias de mercadeo más apropiadas según el tipo de negocio.</p>	<p>A. La rentabilidad neta que ha presentado INECON-TE en los últimos años es baja.</p> <p>B. Existen deficiencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal. El trabajador no está motivado y los programas de capacitación son deficientes.</p> <p>C. Existen fallas en la asignación de recursos para proyectos con deficiencias en la planeación estratégica y la congruencia de los procesos con los objetivos.</p> <p>D. No existe un departamento de mercadeo y servicio al cliente, por lo que la asignación de recursos para publicidad y promoción es deficiente y no hay planes definidos para mercadeo.</p> <p>E. La constructora presenta falencias en el cobro de cartera, así como también un alto endeudamiento y baja rotación de activos, debida principalmente a fallas en el mantenimiento de equipos.</p>
<p>OPORTUNIDADES (O)</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p>
<p>1. El PIB del país con tendencia a la alza que favorece la inversión pública y privada. Se espera un crecimiento importante del Sector de la Construcción, por lo cual el gobierno generará planes y proyectos de construcción de obras de Ingeniería Civil y otorgamiento de subsidios para vivienda, destinados a desplazados especialmente.</p> <p>2. Las políticas de protección al consumidor y el cumplimiento con normatividad relacionada con la calidad (ISO 9002 y el sello de aseguramiento de la calidad de ICONTEC), las normas técnicas de Construcción y las normas de protección ambiental serán más estrictas.</p> <p>3. El gobierno nacional continuará favoreciendo el crédito para la construcción bien sea hipotecario, crédito constructor. De igual manera las entidades crediticias están otorgando más crédito para consumo o inversión. La inversión en tecnología es una buena opción para otorgamiento de créditos.</p> <p>4. El otorgamiento de subsidios para vivienda continuará en ascenso, como una política gubernamental para fomentar el empleo, reactivar la construcción y dotar de vivienda propia a muchos colombianos. Entre los que se encuentran las madres cabeza de familia y trabajadoras y desplazados por la violencia.</p>	<p>(A-1). Constructora INECON-TE, gracias a la calidad de los servicios que ofrece, puede participar y lograr la adjudicación de importantes contratos de obras civiles y construir planes de vivienda de Interés Social y de Tipo Corriente. De igual manera, puede intentar participar como proponente para la industria privada.</p> <p>(B-2). Efectuar un mejor control a los procesos productivos y capacitar al personal de INECON-TE en cuanto a las Nuevas normas que se establezcan en la parte técnica, de calidad y ambiental. Esto con el fin de aprovechar y cumplir con exactitud la normatividad vigente.</p> <p>(C-3). INECON-TE por contar con amplia experiencia en la construcción de obras de vivienda y por ofrecer precios competitivos y cumplimiento, puede proponer proyectos con la financiación de bancos comerciales y de ahorros. De igual manera puede solicitar algunos créditos para la consecución de propiedad, planta y equipo.</p> <p>(D-4). La constructora debe aprovechar sus fortalezas financieras y postular proyectos de vivienda de interés social con lo que obtendría subsidios de vivienda que el gobierno otorga. De igual manera puede postular para la ejecución de proyectos de infraestructura civil, mostrando la capacidad de contratación y el capital de trabajo.</p>	<p>(A-1). Para obtener y aumentar considerablemente la rentabilidad neta de la constructora, es necesario aprovechar las oportunidades de suscribir contratos de construcción de obras civiles con el gobierno que representen ingresos importantes para la firma INECON-TE, como principal componente del portafolio de negocios.</p> <p>(B-2). Se sugiere aplicar un plan de talento humano con el fin de selección, capacitar, formar y motivar al personal de la constructora y exigir de este un cumplimiento de normas técnicas, políticas de calidad, normatividad de protección al consumidor y demás de acuerdo a los frentes de trabajo y áreas.</p> <p>(C-3). Efectuar un manejo coordinado en los diversos proyectos que se ejecuten en lo concerniente a obras de infraestructura civil para lo que se debe aplicar el plan estratégico, que ayudará a un manejo adecuado en la asignación de recursos para proyectos. En lo posible se debe evitar recurrir al crédito para financiar proyectos de infraestructura.</p> <p>(D-4). Proponer proyectos de vivienda de interés social requiere la realización de un plan de mercadeo y publicidad en diferentes medios para atraer clientes, posibilitar el otorgamiento de los subsidio y en general asegurar la acogida de los proyectos que emprenda la constructora.</p>

OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>5. Se está dando una disposición positiva frente al ahorro por parte de los colombianos, quienes se encuentran con más empleo. Esta disposición se une a las alternativas de crédito que ofrecen los bancos en cooperación de la política gubernamental de favorecer el crédito para adquisición de vivienda.</p>	<p>(E-5). Solicitar créditos de construcción y ejecutar los proyectos en un tiempo reducido, aplicando programación y ejecución de obra efectivamente. La investigación de mercados sobre los segmentos más atractivos será fundamental en este aspecto.</p>	<p>(E-5). Antes de suscribir créditos se debe verificar los costos financieros, se debe cobrar la cartera vencida y se debe dar un manejo más adecuado a los equipos y activos. De igual manera se puede gestionar los créditos y trámites de los clientes de vivienda como una política de asesoría y servicio al cliente.</p>
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1. Los impuestos para el año 2004 según la reforma tributaria (Ley 863 de 2003) aumentarán de manera considerable. Adicionalmente se creó el impuesto al patrimonio y se aumento el GMF al 4 * 1000.</p> <p>2. El gobierno nacional en su propósito por reducir los altos déficit públicos, presupuestales y fiscales, continua la política de austeridad en el gasto y en la inversión.</p> <p>3. El nivel de Ingresos Percápita de los Colombianos todavía se encuentra en un nivel bajo, y la tendencia prevé que no mejorará de forma considerable para el año 2004. De igual manera el ingreso en el departamento de Nariño es bajo, si se compara con el resto del país.</p> <p>4. La propensión al consumo de vivienda nueva para interés social o tipo corriente se encuentra en una baja proporción. Existe la preferencia por viviendas usadas bien sea en las subastas y remates o simplemente mediante compra de contado a particulares.</p> <p>5. Aunque la política de seguridad democrática del gobierno ha obtenido buenos resultados, todavía la situación de violencia y orden público es amenazante. Existen zonas del país donde es restringido el accionar de las empresas, debido a la presencia de grupos al margen de la ley.</p>	<p>(A-1). La implementación de alta calidad en los servicios, debe conllevar a la productividad y la reducción de costos. La reducción de costos implica ahorro, rentabilidad y recursos extra para el pago de impuestos.</p> <p>(A-2). Los mecanismos de control y programación, la tecnología y el personal deben contribuir a ejecutar los proyectos con mínimo desperdicio y máxima calidad y cumplimiento. Esto ayudaría a entregar los contratos oportuna y a efectuar el cobro con rapidez a los clientes, previendo inconvenientes con las disponibilidades presupuestales.</p> <p>(A-3). Constructora INECON-TE puede acceder a clientes con bajos ingresos percápita, ya que muchos de sus planes de vivienda van dirigidos a estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 de la población de Pasto y Nariño. Para esto cuenta con precios competitivos, experiencia y cumplimiento en la entrega de proyectos.</p> <p>(A-4). Con el capital de trabajo de la empresa, se puede postular en proyectos de vivienda de Interés social, que adicionalmente apalancan los costos con el otorgamiento de subsidios y políticas de crédito, que el gobierno utiliza para estimular la compra de vivienda nueva.</p> <p>(A-5). Antes de postular para los diversos concursos, se debe estudiar el tipo de proyecto, el lugar de obra y la situación de orden público de la zona donde se desarrollaría el proyecto. De igual manera se debe estudiar la viabilidad y posibilidades reales de la constructora.</p>	<p>(A-1). Para que las pérdidas de INECON-TE no sigan en aumento, como consecuencia de la carga impositiva y no aprovechamiento máximo de recursos, se deben reducir costos de producción y operación de la empresa, mediante la optimización de los mismos.</p> <p>(B-2). Es fundamental brindar al personal programas de inducción, entrenamiento y capacitación, con el fin de lograr mayor eficiencia y propugnando por una ejecución de los procesos con altos estándares de calidad, bajos costos y mayor competitividad de la empresa en un mercado muy reñido, aún más con políticas de austeridad gubernamental.</p> <p>(C-3). Aplicar el plan estratégico para estar preparados, hacer frente a amenazas y estar dispuestos a trabajar más con el estado y sus entidades en la consecución de obras de ingeniería civil, que proporcionan mayores ingresos a la empresa. Los bajos ingresos percápita de los colombianos, restringen el acceso a la vivienda.</p> <p>(D-4). Crear el área de mercadeo y fortalecer al depto. de proyectos para que realicen los estudios de viabilidad sobre la ejecución de proyectos en el departamento de Nariño, de acuerdo con las necesidades de la población y la atractividad del mercado y el proyecto.</p> <p>(E-5). Idear políticas de recuperación de cartera vencida o recurrir al cobro jurídico como última medida. Los recursos obtenidos se utilizarán con mesura para hacer frente a posibles crisis, ante un empeoramiento de la situación del país o el reclusamiento del conflicto en las ciudades y las carreteras.</p>

7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

7.1 REVISIÓN DE LA CONCORDANCIA DE LA VISION

Para el análisis acerca de la concordancia de la visión de la Constructora INECON-TE, nos permitimos recordarla para evaluar con mayor profundidad las posibilidades de la empresa de lograr la visión difundida.

?? **Visión Actual: "INGENIEROS CONSTRUCTORES, TECNOLOGÍA Y EQUIPOS - CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.** tiene por visión consolidarse como una firma constructora líder en el mercado de la construcción en obras de vivienda, urbanismo, e ingeniería civil a nivel nacional, caracterizándose siempre por la calidad y cumplimiento en todas sus actividades, y contribuyendo al desarrollo del país".

De acuerdo con esta VISION, se podría pensar que eventualmente buscar ser Líder en el mercado de la construcción a nivel nacional es un asunto difícil de lograr, por cuanto en el país existen constructoras con activos mayores a los de INECON-TE y con mayor reconocimiento y participación en el mercado, fruto de más de 30 años de operación; sin embargo lograr el liderazgo en el mercado implica grandes esfuerzos para todas las áreas de la constructora, e incluso se puede afianzar mediante las alianzas estratégicas (conformación de consorcios y uniones temporales en el caso concreto de INECON-TE), lo que le ayudará a alcanzar un lugar muy cercano al liderazgo en un horizonte de tiempo de aproximadamente 4 a 6 años, dependiendo de igual manera de los mercados a los que la empresa estratégicamente planea ingresar, así como de los proyectos que el gobierno nacional tenga como prioritarios en cuanto a vías, urbanismo e ingeniería civil en general.

7.2 MISIÓN

La misión actual de la Constructora INECON-TE es la siguiente:

" INGENIEROS CONSTRUCTORES TECNOLOGIA Y EQUIPO – CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA, es una empresa creada para atender las diferentes actividades relacionadas con el ramo de la construcción, constituida en Octubre de 1982. Constructora INECON-TE Ltda. tiene su sede principal en la ciudad de Bogotá D.C. y una sede regional en la ciudad de San Juan de Pasto, ciudades desde las cuales ha contribuido con el desarrollo de diferentes regiones de Colombia aportando toda la experiencia humana y tecnológica que ha desarrollado a través de la ejecución de diversos proyectos en campos como el diseño, asesorías, interventorías y la construcción de obras civiles y arquitectónicas".

Según lo observado en la MISIÓN ACTUAL de INECON-TE hemos detectado que no trabaja sobre aspectos básicos que deben tratar las misiones modernas, tales como la definición correcta de los clientes, la ampliación o especificidad en el mercado atendido, la descripción de algunos apartes de su filosofía corporativa (valores), el manejo del talento humano en cuanto a su desarrollo y aporte efectivo a la calidad de los servicios y su importancia en la supervivencia de la constructora, algunos factores de la responsabilidad social, entre otros.

Para tal efecto hemos diseñado en la Matriz de evaluación de formulación de la Misión los aspectos que deben incluirse en la nueva MISIÓN de INECON-TE en procura del logro integral de las estrategias y objetivos que se proponen en el presente Plan Estratégico.

**7.2.1. MATRIZ DE EVALUACION DE FORMULACION DE LA MISION
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.**

<p style="text-align: center;">CLIENTE</p> <p>Los clientes de la constructora INECON-TE son las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que deseen contratar los servicios de construcción para vivienda o infraestructura civil.</p> <p style="text-align: center;">SERVICIOS</p> <p>Construcción de vivienda de interés social, vivienda tipo comercial, obras de infraestructura civil (incluye vial) y servicios de consultoría.</p> <p style="text-align: center;">MERCADOS</p> <p>Los principales mercados atendidos por INECON-TE son Nariño y Bogotá, sin embargo la cobertura de la constructora puede ser nacional y orientada al sector gubernamental del orden nacional, departamental y municipal.</p> <p style="text-align: center;">FILOSOFIA</p> <p>Los principales valores institucionales de la constructora son: Cumplimiento, Honestidad, Eficiencia, Responsabilidad, Compromiso con la excelencia, respeto por las personas y el medio ambiente, aprovechamiento de las capacidades humanas y de la información.</p> <p style="text-align: center;">AUTOCONCEPTO</p> <p>Somos una empresa creada para atender las diferentes actividades relacionadas con el ramo de la construcción, contribuyendo en el desarrollo de diferentes regiones de Colombia, aportando toda la experiencia humana y tecnológica que ha desarrollado a través de la ejecución de diversos proyectos en campos como el diseño, asesorías, interventoría y la construcción de obras civiles y arquitectónicas.</p> <p style="text-align: center;">IMAGEN PUBLICA</p> <p>Constructora INECON-TE desea ser percibida como una compañía que a partir de su actividad económica, contribuya con el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de las zonas donde ejerce su labor, a partir de obras civiles y de vivienda de excelente calidad. En tal sentido su slogan "obras para una vida mejor" sería coherente con su propósito.</p>	<p style="text-align: center;">EFFECTIVIDAD RECONCILIATORIA</p> <p>La constructora debe velar por el bienestar del talento humano adscrito, mediante políticas de motivación y estímulo, capacitación y desarrollo, con el fin de mantener al personal altamente efectivo que brinde lo mejor de sus conocimientos y experiencia para garantizar la calidad plena en los servicios ofrecidos por INECON-TE.</p> <p style="text-align: center;">CALIDAD INSPIRADORA</p> <p>Para los directivos de la constructora, los socios y los trabajadores, la máxima calidad inspiradora debe ser la misma calidad del grupo humano que conforma a INECON-TE.</p> <p style="text-align: center;">RESPONSABILIDAD SOCIAL</p> <p>La ejecución de obras con altos estándares de calidad reflejados en la correcta utilización de los materiales, equipos y maquinaria, en concordancia con las normas técnicas de construcción, diseño y sismorresistencia, sin afectar o perjudicar el medio ambiente. Adicionalmente se ha propendido por la contribución de la empresa a la generación de empleo en las regiones donde emprende labores.</p> <p style="text-align: center;">PREOCUPACION POR SUPERVIVENCIA</p> <p>La preocupación por la supervivencia de la constructora se reflejará en el logro de alta productividad, que se representará en la generación de utilidades y rentabilidad del negocio.</p> <p style="text-align: center;">TECNOLOGIA</p> <p>Personas con gran conocimiento técnico y humano; maquinaria y equipo modernos, de alta productividad (desempeño), eficiencia, precisión y que contribuyan al cumplimiento de las obras con la calidad deseada; sistemas de información y comunicaciones para proveer respuestas rápidas y efectuar un mejor control a los procesos; contar con asesoría y consultoría especializada, según las necesidades y requerimientos.</p>
---	---

7.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos abajo formulados, se basaron en el estudio de los puntos anteriormente tratados y en un análisis de la gerencia de proyectos acerca de las posibilidades reales de cumplir con los objetivos propuestos. En este orden de ideas, se han planteado objetivos para un periodo de tres años comprendidos entre el 2004 y el 2006, porque se considera que puede ser un período razonable en el que se pueden realizar modificaciones al plan y las estrategias en la marcha para el logro de las metas propuestas.

Los objetivos financieros se concertaron con el área contable y el área de programación y control de costos para que suministren los informes pertinentes con el objeto de verificar el cumplimiento parcial de metas establecidas.

Los objetivos competitivos, de crecimiento y de inclinación social se ajustaron a las propuestas de las áreas de proyectos, operaciones y con la colaboración de la dirección administrativa y financiera.

7.3.1 Objetivos Financieros. Son:

- Alcanzar una rentabilidad bruta del 28% anual con crecimiento de 2 puntos porcentuales por año, desde el año 2004 al 2006. Esta rentabilidad será revisada mensualmente con base en los Estados de Resultados parciales consolidados de la constructora.
- Obtener una rentabilidad operacional del 8% anual con crecimiento de 2.2 puntos porcentuales por año durante tres años a partir de 2004, teniendo en cuenta la verificación de cumplimiento de manera mensual según los informes contables y estados de resultados.
- Obtener un margen de rentabilidad neta del 4% anual durante con aumento anual de 2.5 puntos porcentuales durante tres años contados a partir de 2004, cuya observancia debe ser revisada según los estados de resultados mensuales.
- Mantener la razón de liquidez corriente entre 1.80 y 2.00, durante tres años contados desde el 2004 hasta el 2006.
- Alcanzar una mejoría en la prueba ácida de liquidez de 1.55 y 1.75 como fruto de un manejo y depuración de los inventarios de materiales y repuestos durante los tres años para los cuales se ha diseñado el plan estratégico.
- Reducir el endeudamiento sobre el activo hasta ubicarlo en el orden del 60% para el año 2004, el 57% para el año 2005 y el 54% para el año 2006.
- Reducir el endeudamiento sobre el patrimonio ubicándolo en 1.7 veces en el año 2006.
- Obtener una razón de actividad de rotación de los inventarios de 7 veces en el año 2004 y aumento de 1.5 veces por año hasta el 2006.

- Obtener una rotación de activos fijos cercana a 8 veces para el año 2004 y aumento de 1 vez por año. Estas metas serán verificables mediante el rendimiento que la maquinaria y equipo presente mensualmente en el incremento de horas de trabajo / maquina.
- Alcanzar una rotación de activos totales superior a 1 para el año 2004 y lograr un aumento de 0.5 veces por año hasta 2006 hasta situarla en 2 veces.
- Alcanzar una rotación de cartera (cuentas por cobrar) de 2.5 veces para el año 2004 y mejorarla en 0.5 veces para los años 2005 y 2006, alcanzando una razón de 3.5 veces para 2006. La optimización en el manejo de políticas de cobro de cartera vencida deben contribuir y vigilar el cumplimiento de este objetivo.
- Mantener el capital de trabajo entre \$6.000 millones y \$7.500 millones para el año 2004 y buscar un aumento de \$500 millones para los años siguientes hasta el 2006.

FUENTE: Acta de Junta de Socios 001 de enero 15 de 2004.

7.3.2 Objetivos de Crecimiento. Son:

- Alcanzar un crecimiento de ventas para el año 2004 del 10% y obtener crecimientos para los próximos dos años del 15%, teniendo en cuenta que comparativamente entre el año 2001 y 2002, el crecimiento fue de -40%.
- Incrementar los activos de la constructora en un 10% anual desde el año 2004 hasta el 2006. Lo anterior se fija teniendo en cuenta que para el año 2002 los activos crecieron en un 7% con respecto al año 2001.
- Mejorar la participación en el mercado de Nariño del 8% para el año 2004 y aumentar progresivamente la participación hasta obtener en el año 2006 un 34% del mercado de la región si se observa que la constructora actualmente posee un porcentaje cercano al 20%.

FUENTE: Acta de Junta de Socios 001 de enero 15 de 2004.

7.3.3 Objetivos de Competitividad. Son:

- Reducir las quejas por fallas en las construcciones ejecutadas en el año 2002 de 6 a 3 para el año 2004 y lograr que las quejas se mantengan en 3 para los años 2005 y 2006.
- Atender las quejas con una velocidad de respuesta de entre 3 y 7 días, dependiendo de la complejidad de los daños presentados en las obras.
- Obtener al menos 2 reconocimientos públicos anuales por parte de los clientes y gremios a los que pertenece la constructora.

- Refrendar el certificado de aseguramiento de la calidad ICONTEC – ISO 9002 / 94, para la vigencia 2004 y años siguientes.
- Aplicar al menos 2 técnicas de construcción modernas por año y que representen mayor productividad y calidad en las obras que se ejecuten en los tres años de vigencia del plan.
- Reducir los costos de producción en un 5% sostenido anual desde el 2004 hasta el 2006.
- Terminar las obras y proyectos contratados con una anterioridad no menor de 15 días, para asegurar al cliente el cumplimiento en la entrega de los contratos.
- Aumentar la productividad de la maquinaria de la constructora en un 6% para maquinaria pesada (retroexcavadoras, vibrocompactadoras, bulldozers, etc.), un 10% para la flota y equipo de transporte (volquetas, camabajas, camiones) y un 12% para el equipo de obra (ranas vibratorias, taladros, cortadoras, cargadores pequeños, etc.).

FUENTE: Acta de Junta de Socios 001 de enero 15 de 2004.

7.3.4 Objetivos Relacionados con la Responsabilidad Social. Son:

- Contribuir con el desarrollo de aquellos lugares donde se ejecutan los trabajos de la constructora.
- Garantizar la satisfacción de los clientes implementando alta calidad, experiencia y tecnología en los servicios y productos que ofrece la constructora, para tal fin será necesario efectuar un control de obras entregadas y proveer al cliente de los mecanismos para que realice sus observaciones, quejas y sugerencias.
- Lograr el reconocimiento como una de las Compañías constructoras más grandes e importantes del país.
- Cumplir a cabalidad con la ejecución de los proyectos y obras encomendados a la constructora.
- Generar empleo en las zonas donde se ejecuten los diversos contratos adjudicados a la constructora.
- Ejecutar al menos 2 obras sociales al año que sean representativas para la comunidad en las zonas donde se estén ejecutando contratos.

FUENTE: Acta de Junta de Socios 001 de enero 15 de 2004.

7.4 ESTRATEGIAS

Las dos siguientes matrices a saber: Matriz de segmentación y Matriz de Ansoff, tipifican las estrategias que la Constructora INECON-TE puede desarrollar con el fin de alcanzar el mayor rendimiento y lograr el cumplimiento de los objetivos arriba propuestos.

En este sentido se pueden definir algunas estrategias con base en las matrices elaboradas que pueden ser de Penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación según el portafolio de servicios de la constructora. Así mismo, teniendo en cuenta el análisis interno y externo de la compañía y los puntos ya abarcados en el presente trabajo, se tiene un fundamento para realizar la formulación de algunas estrategias que serían adelantadas según la conveniencia y conformación de la estructura organizacional que debería seguir INECON-TE en lo que establezca el plan estratégico.

7.4. MATRIZ DE SEGMENTACION

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SEGMENTOS

CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.		PRODUCTOS ORIGINALES O TRADICIONALES				PRODUCTOS NUEVOS		
		INFRA - ESTRUCTURA	VIVIENDA INT.SOCIAL	VIVIENDA COMERCIAL	CONSULTORIA	ADMON. DELEGADA	INTERVENTO RIA	VENTA ASFALTO, TRITURADO, ARENA, PETREOS
MERCADOS ORIGINALES TRADICIONALES	NARIÑO	X	X	X	X	X	X	X
	BOGOTA	X			X	X	X	
	NACIONAL	X			X			
	GOBIERNO	X	X		X			
MERCADOS NUEVOS	ECUADOR	X			X	X		
	CENTROAMERICA	X			X	X		
	VENEZUELA	X			X	X		

7.4.1 Estrategia de Penetración de Mercado. Esta estrategia consiste en que con los productos que actualmente trabaja la constructora, tratar de mejorar su participación en los mercados actuales o en los campos de acción originales o tradicionales.

Según las matrices elaboradas, tenemos que con los productos de INFRAESTRUCTURA, VIVIENDA DE INTERES SOCIAL Y VIVIENDA TIPO COMERCIAL Y CONSULTORIA, se debe ampliar la participación en los cuatro principales mercados de la compañía, que son el mercado NACIONAL, el GUBERNAMENTAL y el de las dos regionales NARIÑO y BOGOTA.

Lo que se debe buscar en el contexto de INECON-TE es participar en más concursos licitatorios para la construcción de obras de infraestructura civil y proponer nuevos proyectos de vivienda tanto para estratos 1 y 2 (Interés Social) como para estratos socioeconómicos más pudientes (3, 4 y 5). De igual manera, se deben hacer esfuerzos ingentes en mercadeo de los productos ofrecidos por INECON-TE, promocionando los servicios de consultoría y la construcción de infraestructura privada y pública.

7.4.2 Estrategia de Desarrollo de Mercado. Hemos identificado como favorable tratar de ingresar a los mercados de ECUADOR, CENTROAMÉRICA Y VENEZUELA, que son nuevos para la constructora, a partir de un producto que parece ser el más exitoso y consolidado por la experiencia y manejo de la empresa como lo es los servicios de construcción de INFRAESTRUCTURA civil. Se considera que puede resultar algo complicado desarrollar mercado con servicios en que la constructora no puede competir de manera efectiva en las zonas mencionadas, tal es el caso de la vivienda y la consultoría.

La estrategia tiene que realizarse preferiblemente en asocio con empresas constructoras de los mercados visualizados y se debe participar en los concursos licitatorios para intentar obtener un ingreso a estos mercados mediante la adjudicación de contratos por concurso ya que los contactos y experiencia de INECON-TE en estos mercados son mínimos.

7.4.3 Estrategia de Desarrollo de Producto. Consideramos que por la planta física de la constructora en las regionales de NARIÑO Y BOGOTA es plausible desarrollar nuevos productos relacionados con servicios de INTERVENTORIA, ADMINISTRACIÓN DELEGADA y VENTA DE MATERIALES PÉTREOS.

Según los análisis y diagnósticos encontramos que hay profesionales con experiencia en INTERVENTORIA DE OBRA, por lo que se puede licitar y tratar de obtener contratos de este tipo con el gobierno que es el principal entre contratante de este servicio.

Por otra parte la parte de ADMINISTRACIÓN DELEGADA se puede desarrollar mediante la contratación de talento humano con experiencia en este modo de contratación, quien además debe poseer conocimientos referentes a manejo de presupuestos y subcontratación para el sector privado, que es el que en mayor proporción se hace a los

servicios de la Administración Delegada como alternativa para dirigir y ejecutar sus proyectos de construcción.

En lo que concierne a la VENTA DE PÉTREOS, se observa que INECON-TE posee en sus regionales de Pasto y Bogotá plantas de triturado, plantas de asfalto y minas de pétreos que satisfacen únicamente el autoconsumo para las diversas obras desarrolladas por la empresa. Sin embargo, estas plantas y minas pueden mejorar y optimizar su producción de tal forma que parte de la producción obtenida se destine a la venta a particulares y empresas de la región, generando importantes ingresos para la constructora por este rubro.

7.4.4 Estrategias de Diversificación. Mediante el ofrecimiento de servicios de ADMINISTRACIÓN DELEGADA en los mercados que INECON-TE puede considerar nuevos, tal es el caso de ECUADOR, VENEZUELA y CENTROAMÉRICA, la constructora tendría que hacer una inversión importante en instalación de oficinas en dichos mercados y efectuar un plan especial de mercadeo para dar a conocer la trayectoria de la empresa en Colombia y para las propuestas a empresarios de dichos mercados que potencialmente pueden contratar los servicios de ADMINISTRACIÓN DELEGADA para la construcción de sus obras de infraestructura privada.

Por no poseer suficiente conocimiento de los mercados en lo concerniente a la contratación de INTERVENTORIAS DE OBRA, se ha preferido no pensar por el momento en la ejecución de la estrategia de diversificación con este servicio. Así mismo, en etapa de introducción a los mercados nuevos, resulta muy arriesgado entrar en el negocio de VENTA DE PÉTREOS por lo que se decide inicialmente sacar este producto del portafolio para los mercados nuevos.

7.4.5 Estrategias para Atender la Crisis. Como uno de los principales objetivos formulados, consiste en aumentar la participación en el mercado y generar mayores ingresos, se podría pensar en principio que no es viable implementar estrategias para decrecer. Sin embargo, mejorando los procesos productivos y administrativos a escala y obteniendo mayor productividad de obra, se pueden eliminar algunos cargos que resulten innecesarios, sobre todo los relacionados con personal de control, personal de almacén (Auxiliares) y personal de obra en general.

Por otra parte reduciendo la burocracia y trámites engorrosos se pueden reducir algunos cargos administrativos en la parte contable y financiera, gestión de personal, operaciones y proyectos.

En el punto que abarca la nueva conformación de la estructura organizacional se plantea un organigrama que podría ser pertinente con las diversas estrategias aplicadas y lógicamente con la que actualmente tratamos.

7.4.6 Estrategias de Asociación. La conformación de CONSORCIOS y UNIONES TEMPORALES en los últimos años se ha constituido como una estrategia muy efectiva para la constructora, pues gracias a esta se ha obtenido importantes contratos que individualmente habría sido imposible lograr, ya que requieren de mayor experiencia, capital de trabajo, tecnología (activos fijos) y calificaciones en aspectos competitivos de especial interés.

Para los trabajadores de la constructora es relativamente fácil, adaptarse a compartir labores con funcionarios de otras empresas (Aliadas), razón por la cual las estrategias asociativas no generarían mayor resistencia en el interior de la constructora.

Lo que se busca principalmente con las estrategias de asociación por parte de INECON-TE es alcanzar mayor competitividad, complementar sus fortalezas con las de otras empresas, adquirir conocimientos técnicos provenientes de estas compañías, compartir instalaciones, equipos, maquinaria, personas y de alguna manera los riesgos que se desprenden de un contrato de mayor envergadura.

Las compañías que en NARIÑO han desarrollado contratos mediante la modalidad de consorcio, son: PANAVIAS (Antes Guzmán y Calderón), C.S.S. CONSTRUCTORES, INVIPASTO (Entidad Municipal para el fomento de la vivienda de Interés social), CONCONCRETO S.A., CONSTRUCTEC S.A., PUCALPA CONSTRUCCIONES y CONCAY entre otras. Estas empresas todavía mantienen relaciones comerciales y obras en participación conjunta con INECON-TE, favoreciendo aún más las propuestas que de este plan resulten para conformar alianzas estratégicas para competir no solo en el mercado Nariñense sino también en el mercado nacional.

En Bogotá, se han suscrito consorcios con empresas tales como: C.S.S. CONSTRUCTORES, PUCALPA CONSTRUCCIONES, CONCAY, MURILLO LOBOGUERRERO, EQUIPO UNIVERSAL, CUSEGO (Cuellar Serrano Gomez), CONCONCRETO S.A., ESTUDIOS TÉCNICOS y AGUIRRE MONROY entre otras.

7.4.7 Estrategias Competitivas. Se considera que para alcanzar una mayor participación en el mercado tanto regional como nacional y por el tipo de actividad al que se dedica la constructora no es aplicable el practicar estrategias competitivas relacionadas con la diferenciación o la alta segmentación, pues se ha descubierto por una parte que en la industria de la construcción, todas las empresas participantes, ya poseen un segmento (incluso nichos en algunas ciudades) de mercado definido al cual satisfacen y por otro lado, en el sector se cuenta con empresas que ofrecen diferenciación en diversos aspectos, así pues algunas empresas se especializan en costos (precios) bajos, otras en alta calidad, otras en cumplimiento y algunas más en atención al cliente, entre otros enfoques que se pueden dar a la diferenciación de producto. Además, diferenciar en técnicas de construcción o métodos para alcanzar procesos es algo que corresponde al manejo operativo de cada proyecto, siempre y cuando el producto final sea el mismo para el cual se es contratada una compañía constructora.

El enfoque de reducción de costos se plantea como una excelente estrategia de la constructora en su intención por mejorar sus resultados financieros y por ende alcanzar

los objetivos financieros propuestos, por lo que este tipo de estrategias será decisivo en las operaciones de INECON-TE.

7.4.8 Matriz del Grupo Consultivo de Boston. Para la construcción de la matriz que se adjunta, se han tenido en cuenta los lineamientos de elaboración para un ejercicio de planeación estratégica de mercadeo, por lo que se toman datos como el crecimiento del mercado para los diversos segmentos en los que INECON-TE participa. Este crecimiento del mercado se tomó de los datos arrojados por la CAMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN por el primer trimestre de 2003, que son datos definitivos y veraces.

Por otra parte, tenemos que los índices de ventas han sido proporcionados por los constructores líderes en el mercado ya analizados en puntos anteriores con últimos datos a diciembre de 2002 y corroborados según la información de las 5.000 empresas más grandes del país, por medio de un informe especial de la revista Dinero presentado a mediados del año 2003.

Resultados: La matriz muestra que el portafolio de productos que ofrece INECON-TE (Vivienda y construcción de obras civiles) se encuentran en una posición de INTERROGANTE en la matriz, lo que quiere decir que la constructora debe idear estrategias como las ya planteadas para ubicar sus productos de nuevo en una posición de estrella o al menos de vaca lechera, en donde la participación y crecimiento del mercado serían favorables en términos de ingresos para la empresa.

Es importante reforzar el portafolio para evitar así un descenso en ventas y que los productos caigan en una etapa del ciclo de vida del producto de saturación o lo que constituiría un problema, en la etapa de declinación o decrecimiento.

La matriz del Grupo Consultivo de Boston, le aporta a la gerencia de la constructora, una idea clara de cómo se ubican sus productos en el mercado, con el fin de implementar cuanto antes las estrategias para trasladar el portafolio en una posición más competitiva en cuanto a la cuota de participación en el mercado, que se vea reflejada en mayores ingresos para las arcas de la compañía y en cierta forma determinar la preferencia de los clientes hacia los servicios de construcción de INECON-TE.

**7.4.8. MATRIZ DEL GRUPO CONSULTIVO DE BOSTON
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.**

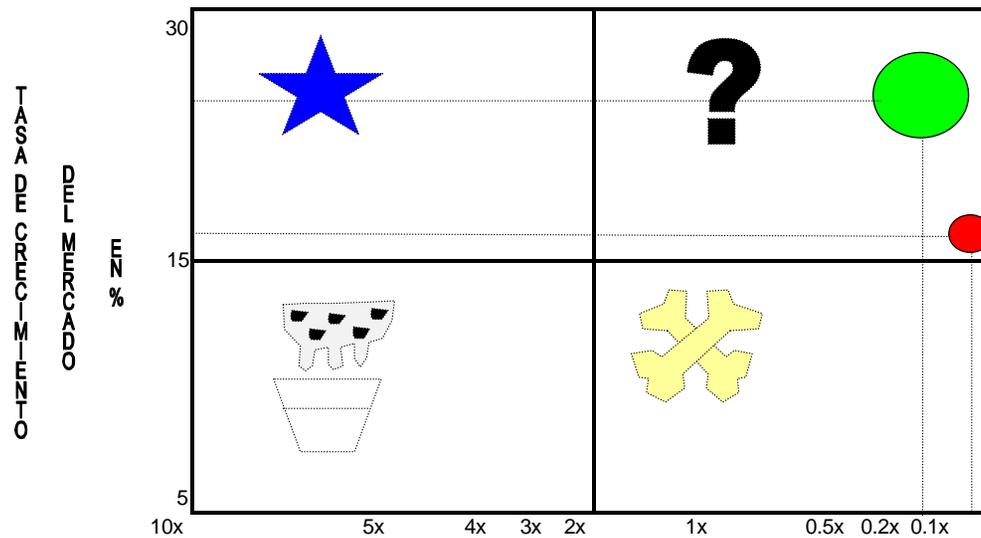
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DATOS AÑO 2002

PRODUCTO	VENTAS AÑO 2002 EN MILES DE PESOS - MERCADO NACIONAL			
	CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.	LIDER	2°	3°
VIVIENDA	2.300	77.870	46.346	26.875
CONSTRUCCION OBRAS CIVILES	16.897	150.019	111.417	79.134
CONSULTORIA	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE

PRODUCTO	POSICION COMPETITIVA
VIVIENDA	0,0295
CONSTRUCCION OBRAS CIVILES	0,1126
CONSULTORIA	NO DISPONIBLE

PRODUCTO	CRECIMIENTO DEL MERCADO PRIMER TRIMESTRE 2003	TAMAÑO DEL MERCADO
VIVIENDA - EDIFICACION ●	15,80 %	VENTAS A = IR_A^2 0,8556
CONSTRUCCION OBRAS CIVILES ●	25,50 %	VENTAS B = IR_B^2 2,3187
CONSULTORIA	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE

POSICION DE PARTICIPACION RELATIVA DEL MERCADO



7.4.9 **Mapa de Enlaces del B.S.C. (BALANCED SCORECARD).** El Mapa de Enlaces del B.S.C. es una herramienta que aportamos en este trabajo de planeación estratégica para verificar la interacción y relación directa entre los objetivos planteados en el punto 7.3 y que en el BALANCED SCORECARD se pueden enlazar y permitir a todos los responsables y en general a la organización hacerse una idea de cómo cada objetivo propuesto y llevado a cabo en ciertas áreas tiene una implicación importante en el cumplimiento de otros objetivos.

Si bien es cierto, el BALANCED SCORECARD abarca otra serie de herramientas que son igual de importantes para hacer cumplir los objetivos y metas establecidas, este mapa de enlaces es una breve introducción que permite a la organización de manera muy simple y mediante esquemas, dilucidar los propósitos de la empresa como un todo, con el fin de llegar a los mejores resultados financieros y económicos que satisfagan a la gerencia y en general a los socios, sin dejar de lado las perspectivas de los clientes, quienes deben estar satisfechos plenamente, a los procesos que deben ser cada vez más óptimos y de calidad y a los trabajadores que requieren ciertas condiciones para lograr los objetivos de la empresa y los suyos propios.

Así, según el BALANCED SCORECARD, existen cuatro perspectivas que clarifican los objetivos de la organización, las cuales explicamos a continuación desde la base a la cima:

- ?? **Perspectiva Aprendizaje:** Que comprende las actividades y objetivos para que el talento humano de la constructora pueda ejecutar con eficiencia los procesos y para que su bienestar en la organización sea garantizado en congruencia con los propósitos de la gerencia. En este caso, la constructora ha visualizado como fundamental la incorporación y manejo adecuado de la tecnología de la construcción, aunada a la incorporación de colaboradores con altas competencias y habilidades de tal forma que su producción sea la deseada, pero en una base de capacitación y motivación a todo el talento humano, para mantener un clima organizacional apropiado y culminar con éxito los objetivos propuestos en los procesos que es la siguiente perspectiva.
- ?? **Perspectiva Procesos:** En la compañía analizada se han distinguido algunos procesos críticos que deben ser mejorados para lograr la fidelidad de los clientes a partir de obras de alta calidad, cumplimiento y servicio al cliente. Estos procesos se resumen en los objetivos establecidos en el mapa, que son: Mejorar el control de la calidad y la entrega de los contratos; responder de manera efectiva a las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes y de los trabajadores y mejorar los procesos administrativos y operativos, para cumplir a cabalidad con las operaciones de la constructora sin obstáculos de ninguna clase y para que el cliente pueda percibir la calidad integral del personal y las obras de INECON-TE.
- ?? **Perspectiva Clientes:** Con la mejora en los procesos mencionados y el cumplimiento de los objetivos propuestos para el personal, se debe lograr ofrecer a los clientes conocimiento y experiencia, siempre en consecuencia con los servicios de construcción de altos estándares de calidad y entregados a los

clientes en los tiempos previstos. En INECON-TE, la gerencia y los trabajadores son concientes de que solo con calidad, cumplimiento y experiencia se puede fidelizar a los clientes y obtener de ellos la mayor cantidad de contratos al año, que se verán reflejados en las finanzas de la empresa.

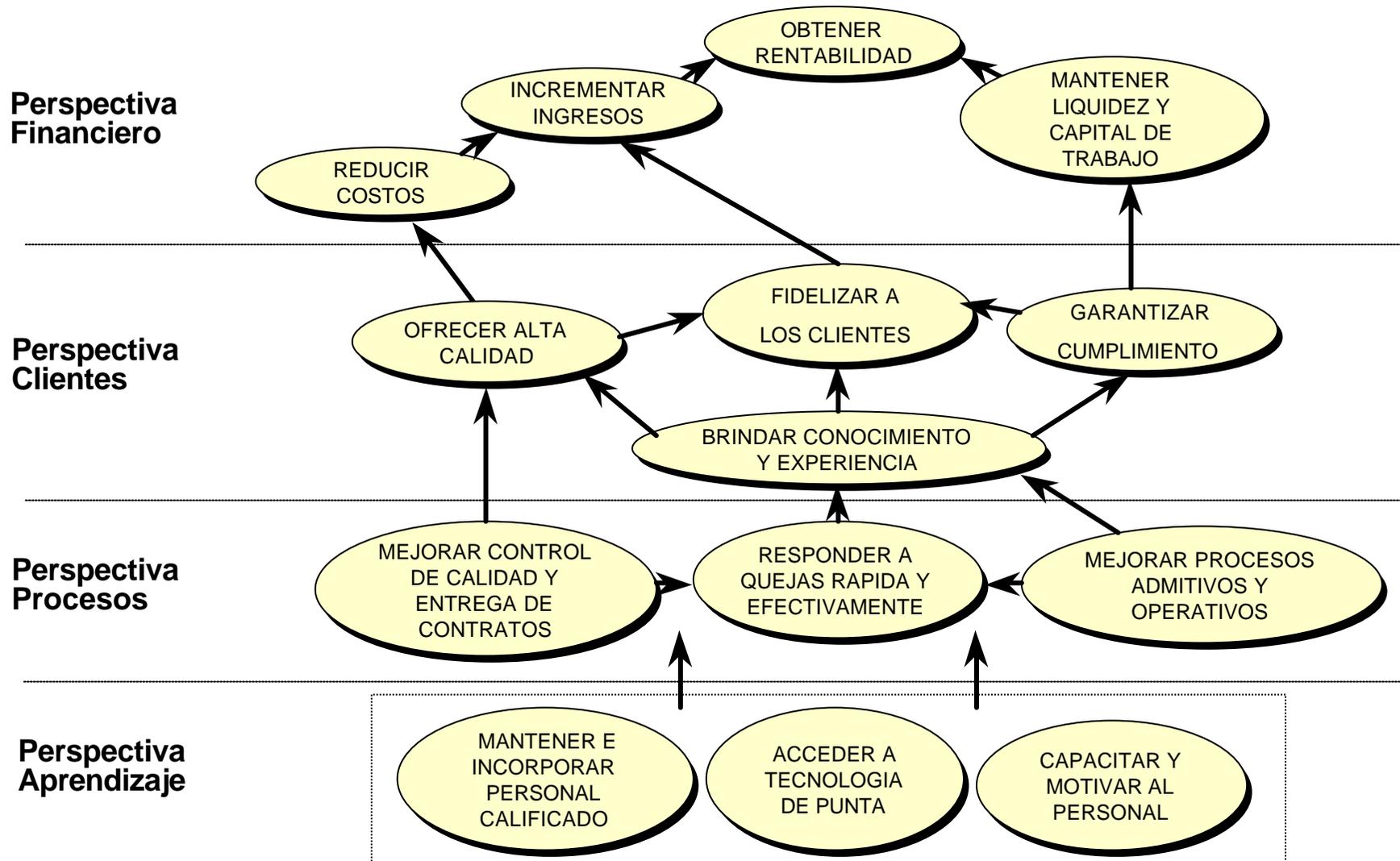
?? **Perspectiva Financiero:** El ofrecimiento de la calidad a los clientes debe hacerse bajo procesos debidamente ejecutados y controlados, por lo que un objetivo financiero importante para los mejores resultados de rentabilidad es ser productivo que redunde en la reducción de los costos de la empresa o en la optimización de los recursos. De la misma manera en que la calidad total contribuye a la productividad, lógicamente se ve reflejada en la fidelización de los clientes y en el objetivo financiero propuesto relacionado con el aumento de los ingresos de la constructora.

Por otra parte, la empresa debe ser conciente de que el cumplimiento en los contratos le permitirá también manejar con mejor criterio sus recursos y fortalezas, destinando al personal, materiales, maquinaria y servicios a las obras en términos de productividad y posibilitando el cobro a los clientes como fruto de un estricto cumplimiento en los contratos. Esto proporciona a la constructora la posibilidad de mantener una buena liquidez sin tener que recurrir al endeudamiento y gozar de un capital de trabajo atento a las necesidades de la empresa.

Lo mencionado debe conllevar por último al máximo objetivo para los socios de INECON-TE que está relacionado con la obtención de una rentabilidad atractiva dentro de la actividad edificadora, representativa de los esfuerzos de la empresa y sus colaboradores y beneficiosa para los socios.

Observar el MAPA DE ENLACES DEL BSC para la sociedad CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA..

7.4.9. MAPA DE ENLACES DEL BSC (BALANCED SCORECARD)
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.



7.5 ESTRUCTURA

Para la aplicación del Plan Estratégico de la Constructora, es necesaria la modificación de la estructura organizacional y administrativa, porque se requiere un organigrama más flexible y aplanado, con el fin de reducir en primera instancia el problema de la burocracia y permitir la transición a un programa de empoderamiento progresivo de los trabajadores para hacer más ágiles las funciones y los procesos. Lo anterior no significará que las jerarquías desaparezcan y que no existan grados de mando por parte de los directivos y gerentes, pues simplemente se trata de proporcionar a los empleados más responsabilidades en la toma de decisiones básicas, fortaleciendo la confianza y autonomía del talento humano en todos los niveles operativos y administrativos.

Los programas de capacitación y desarrollo de personal que se proponen en el plan de Acción del área de talento humano serán determinantes para la correcta aplicación de la nueva estructura organizacional.

En el nuevo organigrama se conserva la figura de la Junta Directiva como el mayor órgano de mando y control, cuya función principal es tomar las decisiones más relevantes en lo concerniente a los procesos claves del funcionamiento de la empresa. La Junta Directiva está encabezada por el Gerente General, socio mayoritario de la compañía y por los gerentes de Operaciones, Proyectos y Regional Pasto, como socios minoritarios. El principal compromiso de la Junta Directiva con el Plan Estratégico reside en lograr el cumplimiento de los objetivos y metas, evaluando periódicamente los resultados parciales y el desempeño del personal a cargo en sus áreas específicas.

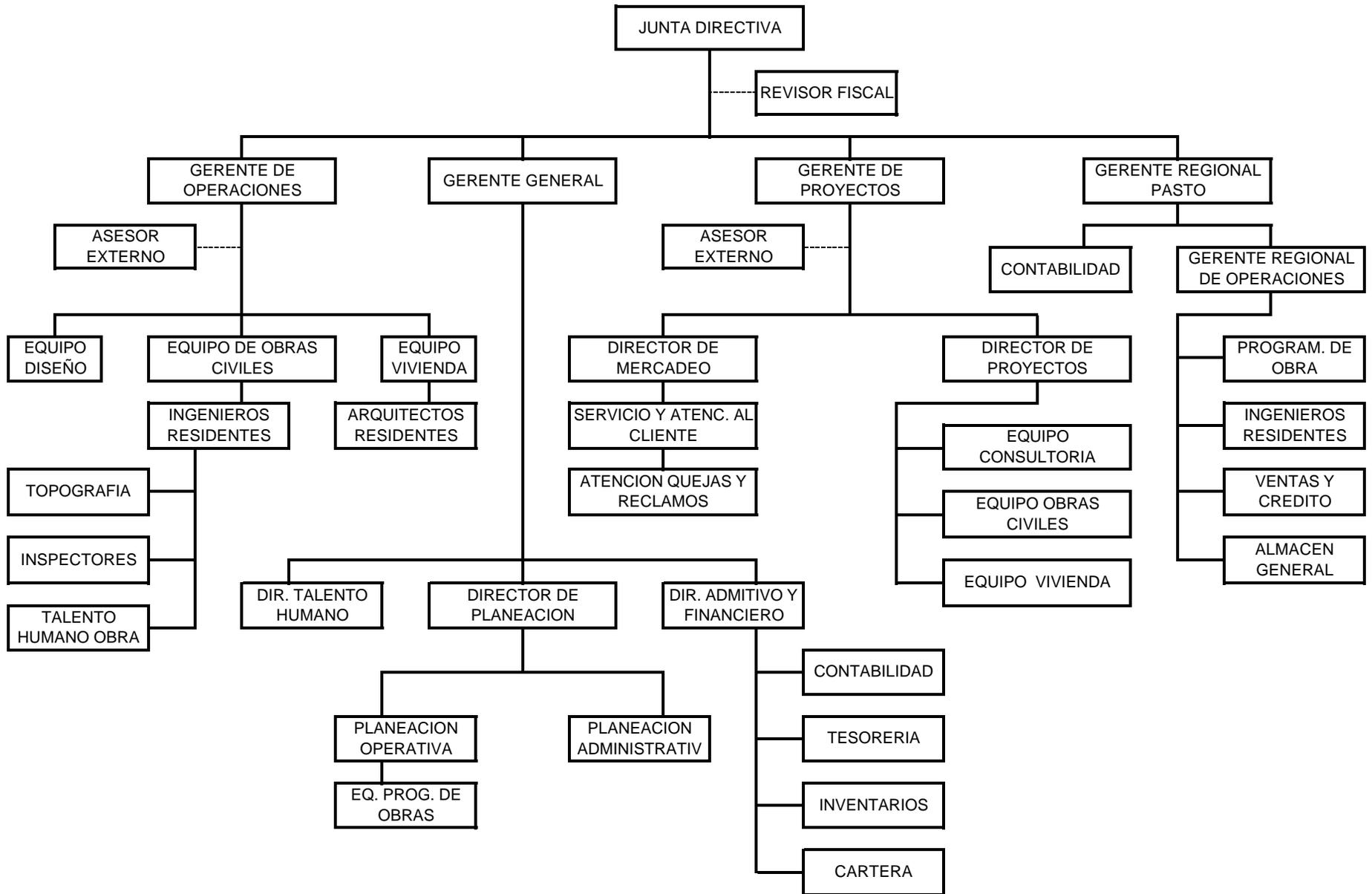
En el Organigrama que proponemos, se hacen algunas modificaciones básicas que son:

- ?? El Gerente General queda al mismo nivel que los gerentes de Operaciones, Proyectos y Regional Pasto, para que sea la Junta Directiva en Pleno, quien vigile la gestión de cada gerencia con objetividad.
- ?? Se elimina el cargo de subdirección administrativa en la regional Pasto, por cuanto las funciones pueden ser desempeñadas por el Gerente Regional y el área de Contabilidad.
- ?? El gerente General se encargará de dirigir la gestión de los directores de las áreas Administrativa - Financiera, Planeación y Talento Humano, por lo que tendrá compromiso director con el buen funcionamiento del Plan Estratégico tanto para las operaciones como para la administración, porque el cargo que se crearía para el director de Planeación tiene a su cargo la planeación Administrativa y la Productiva.
- ?? El área de Proyectos incluye la creación de dos direcciones para el Servicio al Cliente y para Mercadeo, lo que posibilita que la dirección de proyectos pueda concentrarse y ser más efectiva en la consecución de proyectos de vivienda, consultoría e infraestructura civil. La gerencia de proyectos se encargará de coordinar y motivar la gestión de los directores y equipos respectivos creados en el marco de los programas de motivación, trabajo en equipo y empoderamiento a desarrollar.

?? Por su parte, el gerente de Operaciones se dedicará de lleno a velar por la ejecución de las obras cumpliendo con los direccionamientos del área de Planeación Operativa y el equipo de Programación de Obras. Para tal fin contará con equipos de trabajo en Diseño, Obras Civiles y Vivienda, con los ingenieros y arquitectos respectivos, según sea el proyecto de construcción. Estas funciones le permitirán interactuar constantemente con todo el personal de obra y trasladar sus inquietudes, observaciones, opiniones, sugerencias e ideas a la Gerencia General y la Junta Directiva de la constructora para evaluar y dar la viabilidad a las mismas de acuerdo con su conveniencia.

Para mayor claridad presentamos una propuesta de la Estructura Organizacional que ilustra los cargos y mandos en la organización, con base en las modificaciones introducidas para el desarrollo de un Plan Estratégico sin mayores inconvenientes.

7.5.1. ORGANIGRAMA PROPUESTO CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.



8. PLANES DE ACCION

8.1 PLAN DE ACCION AREA DIRECTIVA – ADMINISTRATIVA

8.1.1 **Análisis de la Situación Actual del Área.** En términos generales el área Administrativa de la Constructora no cuenta con procesos adecuados de planeación orientados al correcto funcionamiento financiero, de talento humano, de producción y de mercadeo de la organización. La siguiente tabla, contiene algunos de los problemas más relevantes que muestran la actual situación de esta área y su influencia sobre las finanzas de la empresa.

8.1.2 **Objetivos funcionales (de corto plazo) y actividades para el logro de los objetivos.** Los objetivos y actividades abajo planteados tendrán una vigencia inicial de un año contado a partir del 1° de Enero de 2004 y que termina el 31 de diciembre de 2004.

~~✍~~ **OBJETIVO 1:** Manejar el flujo de tesorería con estricto cumplimiento de lo que allí se establece. Elaborar el flujo de tesorería real y proyectado para el año 2004 con verificación de cumplimiento mensual.

ACTIVIDADES

?? Revisar los procedimientos de elaboración del presupuesto y del flujo de tesorería proyectado, analizando los datos históricos que permitan generar una guía para adaptar los nuevos proyectos de la constructora a los flujos, evitando los inconvenientes financieros y de la programación de obra.

?? Capacitar al personal de tesorería y dirección administrativa y financiera acerca de los lineamientos para la correcta elaboración y diseño del flujo de tesorería de la constructora, con el fin de evitar futuros desfases financieros como consecuencia de un flujo de tesorería mal elaborado o con datos desactualizados e incongruentes.

?? Proporcionar copias de los flujos de tesorería a todos los directores de obra y personal encargado de manejo de recursos dentro de la constructora, para que estos adapten sus presupuestos y programaciones al flujo de tesorería.

~~✍~~ **OBJETIVO 2:** Elaborar presupuestos y programaciones de obra para cada proyecto que se lleve a cabo en el año 2004 y complementar el flujo de tesorería consolidado de la constructora con los datos que se aporten de las programaciones elaboradas.

**8.1.1. ANALISIS SITUACION ACTUAL AREA DIRECTIVA - ADMINISTRATIVA
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.**

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCION
Obras sin suficiente presupuesto de costos y gastos para que sean culminadas en las fechas previstas.	Errada destinación de los recursos financieros y manejo inadecuado del flujo de tesorería.	Alto endeudamiento de la constructora para suplir obligaciones con proveedores.	Efectuar un manejo adecuado de los recursos por obra o proyecto y respetar las indicaciones del flujo de tesorería.
Incumplimiento de ítems de obra parciales, por repetición de procesos, lo que implica un retraso en la entrega del proyecto y por ende en el reintegro de actas de obra.	Deficiente planeación estratégica que hace que las medidas correctivas predominen sobre las preventivas.	Pérdidas por concepto de costos de calidad, altos inventarios de materiales y desperdicios.	Conjuntamente con el control de programación de obra, generar un mecanismo de planeación estratégica del trabajo tanto administrativo como operativo.
Desprestigio de la imagen de la constructora, por su deficiente atención a los reclamos de los clientes, aunado a la falta de credibilidad que hace perder preferencia por parte de los clientes.	Los reclamos, quejas y sugerencias de los clientes, no son tomados de manera efectiva, haciendo que el problema sea mayor.	Altos costos de producción en cumplimiento de garantías y atención a reclamos de clientes, con repetición de ítems de obra.	Añadir en la estructura organizacional, un área dedicada específicamente a la atención de quejas y sugerencias de los clientes, así como el control de desempeño de obras recientemente terminadas.
Soluciones inmediatistas y reactivas a dificultades administrativas, financieras y operativas, que pueden generar inconformidad del talento humano, los clientes y los proveedores.	Falta de compromiso con los planes operativos formulados. Costumbre de los gerentes de aplicar medidas en los momentos en que suceden los problemas y no antes.	Altos gastos de imprevistos en proyectos y en la administración, que se ven reflejados en los costos de producción y gastos financieros y operacionales.	Definir en el plan estratégico (operativo) indicadores de gestión para velar por el cumplimiento del mismo y realizar correcciones en la marcha.

ACTIVIDADES

- ?? Establecer las reuniones previas a las programaciones entre los residentes, directores de obra y el grupo de programación de obra para verificar las necesidades específicas de la obra y los progresos de la misma, con el fin de programar las actividades o ítems de obra a futuro sin contratiempos.
- ?? Contar con la disposición de equipos de computación y el software de programación de obras y procesos para que las programaciones no tengan tropiezos y puedan cumplirse efectivamente.
- ?? Vigilar y control al grupo de programación de obra en el sentido de revisar las fechas previstas de iniciación y terminación de ítems de obra, en comparación con las reales ejecutadas.
- ?? Efectuar comités de obra conjuntamente con los directores de obra, los residentes el grupo de programación de obra y la interventoría de obra (si existe) para verificar el cumplimiento de las obras en términos de calidad y tiempos previstos. Atender las solicitudes y sugerencias que contribuyan a la mayor efectividad en la ejecución de los proyectos.

✍️ **OBJETIVO 3:** Elaborar el plan de acciones para disminuir el margen de error en los ítems de construcción de los proyectos, distinguiendo las acciones normales en la cadena de producción, así como las acciones correctivas y preventivas que se pueden aplicar en cada caso.

ACTIVIDADES

- ?? Realizar un sistema de inspección permanente, con el fin de identificar los puntos críticos en la ejecución de las obras.
- ?? Vincular a los trabajadores operativos para que presenten sus propuestas en la elaboración del plan de acciones en las diversas obras de la empresa.
- ?? Divulgar y capacitar a todos los trabajadores en lo concerniente al plan de acción para unificar procedimientos, mejorando la productividad y calidad de los servicios de construcción.

✍️ **OBJETIVO 4:** Reducir las quejas por fallas en las construcciones ejecutadas de 6 presentadas en el año 2002 a 3 que es la estimación para el año 2004.

ACTIVIDADES

- ?? Depurar y proporcionar las soluciones a las quejas presentadas y no resueltas durante la vigencia del año 2003.
- ?? Atender las quejas con una velocidad de respuesta de entre 3 y 7 días, dependiendo de la complejidad de los daños presentados en las obras.

- ?? Recolectar la información sobre quejas y reclamos más comunes presentados por clientes actuales y grupos de interés externos con el fin de tomar las acciones correctivas necesarias que dejen un precedente que impida incurrir en fallas futuras que vayan en contra de la buena imagen de la constructora.
- ?? Proporcionar los suficientes conocimientos técnicos al personal de atención de quejas y reclamos para que proporcione al cliente una respuesta efectiva a las sugerencias, quejas y reclamos al tiempo que coordine la solución a los inconvenientes presentados.
- ?? Mejorar los procesos productivos actuales de la constructora, capacitando al personal operativo para la ejecución de sus labores en estricta conservancia de la calidad y las especificaciones técnicas que requieren los proyectos.
- ?? Implementar un código disciplinario dirigido a todo el personal el cual debe especificar las sanciones por la incurrencia continua de errores por parte de los colaboradores de la constructora.
- ?? Aplicar las técnicas de construcción más convenientes para los diversos contratos, así como la puesta en obra de los mejores profesionales, materiales, insumos y maquinaria con el fin de evitar que las obras sean susceptibles de quejas o reclamos futuros por parte del cliente, en los que pueda presentarse negligencia o errores de la constructora a la ejecución del proyecto.

~~✎~~ **OBJETIVO 5:** Aplicar el PLAN ESTRATÉGICO de la constructora con los objetivos de las diversas áreas y efectuar el control por área de acción, evaluando los resultados obtenidos de manera periódica.

ACTIVIDADES

- ?? Divulgar y lograr que los colaboradores en todos los niveles puedan conocer el Plan Estratégico de la Constructora.
- ?? Concertar espacios para discutir y explicar los alcances del Plan Estratégico y los objetivos que el Plan persigue, así como las actividades que se deben llevar a cabo para la obtención de los resultados esperados en el primer año de introducción.
- ?? Comprometer a la Alta Gerencia de la constructora con su aporte en la aplicación, control y consolidación de los planes estratégicos aquí planteados para todas las áreas de INECON-TE.
- ?? Iniciar la aplicación del Plan Estratégico desde el 1° de Enero de 2004

~~✎~~ **OBJETIVO 6:** Establecer la dependencia de atención de quejas, reclamos y sugerencias de los clientes, con la asesoría del área de Mercadeo. Esta área deberá estar funcionando a más tardar para mediados del segundo trimestre de 2004.

ACTIVIDADES

- ?? Proporcionar información documentada sobre las diferentes quejas y reclamos que se han presentado en la constructora en los últimos años, para obtener información que justifique ante la gerencia la creación de la dependencia de atención de quejas y reclamos. Así mismo, se pretende que esta información sirva como una de datos para mejorar la calidad de futuras construcciones.
- ?? Definir alcances, responsabilidades y funciones que debe tener la dependencia de atención de quejas y reclamos.
- ?? Seleccionar personal de alto conocimiento en las áreas de la empresa que se caracterice por su espíritu de servicio al cliente y capacitarlo para que pueda proporcionar una atención integral a los clientes.
- ?? Determinar la ubicación de la dependencia mencionada, que permita un fácil acceso para los clientes y cuyo diseño resulte cómodo y agradable para el cliente.

✍✍ **OBJETIVO 7:** Establecer indicadores de control de ejecución de los objetivos propuestos para esta área y para las demás áreas de la constructora en el marco del Plan Estratégico fijado por la empresa para el año 2004 y siguientes.

✍✍ **OBJETIVO 8:** Efectuar reuniones extraordinarias de la junta directiva para evaluar los progresos del Plan Estratégico y emitir las decisiones para efectuar las correcciones según los resultados obtenidos en los mecanismos de evaluación y control.

ACTIVIDADES

- ?? Programar reuniones de los gerentes medios y residentes de obra para fijar los lineamientos para los indicadores de gestión y desempeño para las diversas áreas.
- ?? Proporcionar la capacitación necesaria a los gerentes medios para que con la participación de los trabajadores, se fijen los indicadores de evaluación de desempeño más objetivos y veraces posibles, que conduzcan al mejoramiento continuo de todos los procesos productivos y administrativos de la constructora.
- ?? Establecer y divulgar en la organización y en cada departamento los objetivos e indicadores de control de desempeño para cada área específica con el fin de que todos los colaboradores se comprometan con la ejecución de los objetivos y el cumplimiento de las metas e indicadores propuestos. Esta actividad debe iniciar su desarrollo en el mes de marzo de 2004 y tendrá un período de adaptación y acople de dos meses.
- ?? Verificar mensualmente el cumplimiento de los objetivos y evaluar el rendimiento del personal, equipos y maquinaria en consecuencia con los indicadores propuestos.

- ?? Programar las reuniones de junta directiva para evaluación de resultados de manera mensual.
- ?? Cada área de la empresa debe elaborar un informe mensual, que debe ser presentado a la gerencia general dentro de los cinco primeros días de cada mes para controlar la debida ejecución de presupuestos, programas, normas legales y políticas empresariales.

8.1.3. RECURSOS Y PRESUPUESTO PARA PLAN DE ACCION AREA DIRECTIVA - ADMINISTRATIVA
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Revisar los procedimientos de elaboración del presupuesto y del flujo de tesorería proyectado.	Salarios Tesorería 15 días Salarios Dirección Financiera Papelería y Equipos Archivo histórico	500.000 800.000 30.000 30.000	1.360.000
Capacitar al personal de tesorería y dirección administrativa y financiera acerca de los lineamientos para la correcta elaboración y diseño del flujo de tesorería de la constructora.	NOTA: Esta actividad es ejecutada por el área de Talento Humano		
Proporcionar copias de los flujos de tesorería a los directores de obra y personal de manejo de recursos de la constructora.	Papelería Fotocopias	30.000 15.000	45.000
Establecer las reuniones previas a las programaciones entre los residentes, directores de obra y el grupo de programación de obra.	Logística de las reuniones para todo el año Tablero en acetato Marcadores y papelería Adecuación de sala de juntas	120.000 80.000 30.000 100.000	330.000
Contar con la disposición de equipos de computación y el software de programación de obras y procesos.	Adquisición de un equipo de computación Actualización software de programación.	1.400.000 300.000	1.700.000
Controlar al grupo de programación de obra en el sentido de revisar las fechas previstas de iniciación y terminación de ítems de obra.	Fijar mecanismos de control en reuniones Trabajo Director de Programación de obra (año) Trabajo Gerente de Operaciones (Año)	70.000 1.000.000 1.500.000	2.570.000
Efectuar comités de obra conjuntamente con los directores de obra, los residentes el grupo de programación de obra y la interventoría de obra (si existe) para verificar el cumplimiento de las obras en términos de calidad y tiempos previstos.	Reuniones para los comités Logística de las reuniones Papelería Asesoría externa para primeros comités.	120.000 80.000 30.000 500.000	730.000
Realizar un sistema de inspección permanente, con el fin de identificar los puntos críticos en la ejecución de las obras.	Reuniones y Logística Presupuesto para inspección Revisiones de Procesos por un experto.	120.000 1.500.000 3.000.000	4.620.000
Vincular a los trabajadores operativos para que presenten sus propuestas en la elaboración del plan de acciones en las diversas obras de la empresa.	NOTA: Esta actividad es ejecutada por el área de Talento Humano		
Divulgar y capacitar a todos los trabajadores en lo concerniente al plan de acción para unificar procedimientos.	NOTA: Esta actividad es ejecutada por el área de Talento Humano		

8.1.3. RECURSOS Y PRESUPUESTO PARA PLAN DE ACCION AREA DIRECTIVA - ADMINISTRATIVA
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Depurar y proporcionar las soluciones a las quejas presentadas y no resueltas durante la vigencia del año 2003. Atender las quejas con una velocidad de respuesta de entre 3 y 7 días.	Adaptación del software o base de datos. Fondo para atención a quejas simples. Fondo para atención a quejas complejas Papelería correspondencia.	20.000 2.000.000 8.000.000 50.000	10.070.000
Recolectar la información sobre quejas y reclamos más comunes presentados por clientes actuales y grupos de interés externos.	Salario 30 días responsable Adaptación de la base de datos. Archivo histórico	420.000 30.000 60.000	510.000
Proporcionar los suficientes conocimientos técnicos al personal de atención de quejas y reclamos.	NOTA: Esta actividad es ejecutada por el área de Talento Humano		
Mejorar los procesos productivos actuales de la constructora, capacitando al personal operativo para la ejecución de sus labores en estricta conservancia de la calidad y las especificaciones técnicas que requieren los proyectos.	NOTA: Esta actividad es ejecutada por el área de Talento Humano		
Implementar un código disciplinario dirigido a todo el personal.	NOTA: Esta actividad es ejecutada por el área de Talento Humano		
Aplicar las técnicas de construcción más convenientes para los diversos contratos, así como la puesta en obra de los mejores profesionales, materiales, insumos y maquinaria.	Contratación profesionales Contratación personal Capacitación al personal Actualización de libros técnicos en construcción.	15.000.000 4.000.000 800.000 400.000	20.200.000
Divulgar y lograr que los colaboradores en todos los niveles puedan conocer el Plan Estratégico de la Constructora.	NOTA: Esta actividad es ejecutada por el área de Talento Humano		
Concertar espacios para discutir y explicar los alcances del Plan Estratégico y sus objetivos.	Reuniones y Logística Asesoría Externa Utilización recursos de apoyo	200.000 600.000 150.000	950.000
Comprometer a la Alta Gerencia de la constructora con su aporte en la aplicación, control y consolidación de los planes estratégicos.	NOTA: Esta actividad es ejecutada por el área de Talento Humano		
Iniciar la aplicación del Plan Estratégico desde el 1° de Enero de 2004.	Reuniones previas Logística Divulgación y aplicación	300.000 500.000 2.000.000	2.800.000

8.1.3. RECURSOS Y PRESUPUESTO PARA PLAN DE ACCION AREA DIRECTIVA - ADMINISTRATIVA
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Definir alcances, responsabilidades y funciones que debe tener la dependencia de atención de quejas y reclamos.	Reuniones y Logística Asesoría externa	120.000 400.000	520.000
Seleccionar personal de alto conocimiento en las áreas de la empresa que se caracterice por su espíritu de servicio al cliente y capacitarlo.	Presupuesto para inducción Presupuesto para capacitación Papelería Reuniones y Logística	400.000 500.000 30.000 120.000	1.050.000
Determinar la ubicación de la dependencia de quejas y reclamos, que permita un fácil acceso para los clientes y cuyo diseño resulte cómodo y agradable para el cliente.	Diseño arquitectónico Construcción o adecuación Muebles y enseres Equipo de computación	200.000 1.000.000 600.000 1.400.000	3.200.000
Programar reuniones de los gerentes medios y residentes de obra para fijar los lineamientos para los indicadores de gestión y desempeño para las diversas áreas.	Reuniones y Logística Asesoría Externa Papelería y material de apoyo	120.000 500.000 80.000	700.000
Proporcionar la capacitación necesaria a los gerentes medios y trabajadores para fijar los indicadores de evaluación de desempeño.	NOTA: Esta actividad es ejecutada por el área de Talento Humano		
Establecer y divulgar en la organización los objetivos e indicadores de control de desempeño.	NOTA: Esta actividad es ejecutada por el área de Talento Humano		
Verificar mensualmente el cumplimiento de los objetivos y evaluar el rendimiento del personal, equipos y maquinaria en consecuencia con los indicadores propuestos.	Contratación de un Auditor interno Equipo de computación Viáticos para visitas a obras y ciudades	7.000.000 1.400.000 1.500.000	9.900.000
Programar las reuniones de junta directiva para evaluación de resultados de manera mensual.	Reuniones y Logística Asesoría externa para primeras reuniones	120.000 400.000	520.000
Elaborar de informe mensual por área que debe ser presentado a la gerencia general para el control de ejecución de presupuestos, programas, normas legales y políticas empresariales.	Papelería Diseño del formato del informe mensual por área. Reuniones para evaluar los informes.	120.000 80.000 120.000	320.000
TOTAL PLAN DE ACCION			62.095.000

8.1.5. INDICADORES DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES AREA DIRECTIVA - ADMINISTRATIVA
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.

ACTIVIDAD	INDICADORES
Revisar los procedimientos de elaboración del presupuesto y del flujo de tesorería proyectado.	<ul style="list-style-type: none"> * Fecha de Recolección de datos históricos de flujos de tesorería * Revisión de resultados por parte de la gerencia
Capacitar al personal de tesorería y dirección administrativa y financiera acerca de los lineamientos para la correcta elaboración y diseño del flujo de tesorería de la constructora.	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar el cumplimiento de los programas de capacitación * <u>Flujo de tesorería real del periodo</u> Flujo de tesorería proyectado para el periodo * Reclamos de proveedores por incumplimiento en el pago en el periodo
Proporcionar copias de los flujos de tesorería a los directores de obra y personal de manejo de recursos de la constructora.	<ul style="list-style-type: none"> * Oficios de entrega de flujos de tesorería a directores de obra en el año * <u>Valor solicitado por directores de obra</u> Valor asignado para la obra
Establecer las reuniones previas a las programaciones entre los residentes, directores de obra y el grupo de programación de obra.	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar la ejecución de las reuniones previas a las programaciones la tercera semana de cada mes.
Contar con la disposición de equipos de computación y el software de programación de obras y procesos.	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar la existencia y aplicación de los equipos y software para programación de obras y procesos en la tercera semana de enero de 2004.
Controlar al grupo de programación de obra en el sentido de revisar las fechas previstas de iniciación y terminación de ítems de obra.	<ul style="list-style-type: none"> * Fecha real de iniciación del proyecto - Fecha proyectada de iniciación del proyecto * Fecha real de terminación del proyecto - Fecha proyectada de terminación del proyecto. * Memorandos informativos a la gerencia de operaciones acerca de <u>incumplimiento en obra con la programación realizada para el periodo.</u>
Efectuar comités de obra conjuntamente con los directores de obra, los residentes el grupo de programación de obra y la interventoría de obra (si existe) para verificar el cumplimiento de las obras en términos de calidad y tiempos previstos.	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar la ejecución de los comités de obra. * Verificar la asistencia de los directores de obra, los residentes, el grupo de programación de obra y la interventoría de obra a los comités. * Recibir los memorandos u oficios de interventoría y emitir respuesta. * <u>Comités efectuados para programación de obra</u> <u>Comités proyectados para programación de obra</u>
Realizar un sistema de inspección permanente, con el fin de identificar los puntos críticos en la ejecución de las obras.	<ul style="list-style-type: none"> * Número de inspecciones realizadas por obra en el trimestre * <u>Problemas o puntos críticos resueltos</u> <u>Problemas o puntos críticos identificados</u>
Vincular a los trabajadores operativos para que presenten sus propuestas en la elaboración del plan de acciones en las diversas obras de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> * <u>Número de propuestas planteadas por el personal</u> Total personal * <u>Número de propuestas aplicadas</u> Número de propuestas planteadas por el personal
Divulgar y capacitar a todos los trabajadores en lo concerniente al plan de acción para unificar procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar el cumplimiento de los programas de capacitación * <u>Personal capacitado</u> Total personal * <u>Evaluar al personal sobre conocimientos acerca del plan de acción</u>
Depurar y proporcionar las soluciones a las quejas presentadas y no resueltas durante la vigencia del año 2003. Atender las quejas con una velocidad de respuesta de entre 3 y 7 días.	<ul style="list-style-type: none"> * <u>Número de quejas resueltas</u> Número de quejas pendientes por resolver vigencia 2003 * Fecha de respuesta y solución a quejas - Fecha de recepción de quejas
Recolectar la información sobre quejas y reclamos más comunes presentados por clientes actuales y grupos de interés externos.	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar la recolección de la información necesaria para documentar al área de quejas y reclamos. * Identificar de que tipo de grupo o cliente provienen la mayoría de quejas * Identificar cuales son las quejas más comunes

8.1.5. INDICADORES DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES AREA DIRECTIVA - ADMINISTRATIVA
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.

ACTIVIDAD	INDICADORES
Proporcionar los suficientes conocimientos técnicos al personal de atención de quejas y reclamos.	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar el cumplimiento de un programa de capacitación al personal de atención de quejas y reclamos. * Evaluar los conocimientos del personal sobre atención a quejas y reclamos.
Mejorar los procesos productivos actuales de la constructora, capacitando al personal operativo para la ejecución de sus labores en estricta conservancia de la calidad y las especificaciones técnicas que requieren los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar el cumplimiento de la capacitación. * <u>Número de obras en proceso - Reclamos recibidos de obras en proceso</u> Número de obras en proceso * <u>Número de obras ejecutadas - Reclamos recibidos de obras ejecutadas</u> Número de obras ejecutadas * Número de Oficios recibidos de los clientes satisfechos con los contratos ejecutados por la constructora / Número de obras ejecutadas
Implementar un código disciplinario dirigido a todo el personal.	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar la aplicación del código disciplinario * <u>Personal con llamados de atención según código</u> Total personal
Aplicar las técnicas de construcción más convenientes para los diversos contratos, así como la puesta en obra de los mejores profesionales, materiales, insumos y maquinaria.	<p style="text-align: center;">NOTA: Este indicador está fijado en el área de producción (operaciones)</p>
Divulgar y lograr que los colaboradores en todos los niveles puedan conocer el Plan Estratégico de la Constructora.	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar el cumplimiento de los programas de capacitación y divulgación del plan Estratégico de la constructora.
Concertar espacios para discutir y explicar los alcances del Plan Estratégico y sus	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluar los conocimientos del personal acerca del plan estratégico
Comprometer a la Alta Gerencia de la constructora con su aporte en la aplicación, control y consolidación de los planes estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar el cumplimiento de la capacitación al cliente * Evaluar al gerente en cuanto a conocimientos sobre el plan. * Evaluar la gestión y resultados obtenidos por el gerente en el cumplimiento del plan estratégico.
Iniciar la aplicación del Plan Estratégico desde el 1° de Enero de 2004.	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar la aplicación del plan estratégico desde el 1° de enero de 2004 y por el período enero a diciembre de 2004.
Definir alcances, responsabilidades y funciones que debe tener la dependencia de atención de quejas y reclamos.	<ul style="list-style-type: none"> Verificar la existencia de documentación donde se determinen las * funciones y responsabilidades de la dependencia de atención de quejas y reclamos.
Seleccionar personal de alto conocimiento en las áreas de la empresa que se caracterice por su espíritu de servicio al cliente y capacitarlo.	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluar al personal administrativo sobre conocimiento acerca de la empresa * Quejas de clientes acerca del servicio prestado por el personal * Número de quejas recibidas por una sola persona
Determinar la ubicación de la dependencia de quejas y reclamos, que permita un fácil acceso para los clientes y cuyo diseño resulte cómodo y agradable para el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar la creación del área de quejas y reclamos durante la primera quincena del mes de marzo de 2004 * Realizar encuesta a los clientes para ver el grado de acogida del área de atención a quejas y reclamos.
Programar reuniones de los gerentes medios y residentes de obra para fijar los lineamientos para los indicadores de gestión y desempeño para las diversas áreas.	<ul style="list-style-type: none"> * <u>Reuniones efectuadas</u> Reuniones programadas * Verificar la existencia de los documentos donde se fijan los indicadores para las diversas áreas
Proporcionar la capacitación necesaria a los gerentes medios y trabajadores para fijar los indicadores de evaluación de desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar el cumplimiento de los programas de capacitación en los periodos previstos. * Verificar que los documentos de evaluación de desempeño estén realizados por cargo.
Establecer y divulgar en la organización los objetivos e indicadores de control de desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar el conocimiento que los trabajadores tienen acerca de las funciones e indicadores de desempeño que deben cumplir. * Verificar el cumplimiento de los indicadores de desempeño

**8.1.5. INDICADORES DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES AREA DIRECTIVA - ADMINISTRATIVA
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.**

ACTIVIDAD	INDICADORES
<p>Verificar mensualmente el cumplimiento de los objetivos y evaluar el rendimiento del personal, equipos y maquinaria en consecuencia con los indicadores propuestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluar el cumplimiento de los indicadores de desempeño * Evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos por cada área la segunda semana de cada mes.
<p>Programar las reuniones de junta directiva para evaluación de resultados de manera mensual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * <u>Reuniones efectuadas</u> Reuniones programadas * Verificar que las reuniones se efectúen la primera semana de cada mes.
<p>Elaborar de informe mensual por área que debe ser presentado a la gerencia general para el control de ejecución de presupuestos, programas, normas legales y políticas empresariales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar que la entrega de los informes a la gerencia. * Verificar el cumplimiento de las reuniones programadas. * Verificar que la gerencia revise y evalúe los informes mensuales de las diferentes áreas.

8.1.6 **Responsables.** La gerencia general y la dirección administrativa y financiera, serán quienes coordinen y vigilen la ejecución de los objetivos y actividades en los tiempos previstos y según las especificaciones de presupuestos y recursos establecidas. Por ser el área administrativa – directiva una de las más importantes y que va a apoyar el normal funcionamiento de las demás áreas de la constructora, es indispensable que los planes estratégicos y de acción tengan un componente administrativo y operativo (ejecutivo), que permita el desempeño y gestión de todos los trabajadores sin contratiempos.

La dirección administrativa y financiera, para la programación de actividades y el control de ejecución de las mismas, contará con el apoyo del director de planeación y el grupo de planeación administrativa quienes a su vez, ejercerán las actividades de auditoría correspondientes a la ejecución del plan de acción del área administrativa – directiva.

La gestión de los recursos financieros y las actividades que requieren acción según su relevancia para el cumplimiento de los objetivos se efectuará por parte del Director Administrativo y Financiero y los colaboradores a su cargo, quienes son: contabilidad, tesorería, inventario y cartera.

El Director Administrativo y Financiero será quien dirija a los equipos de trabajo y será quien traslade a la gerencia las inquietudes, sugerencias y situaciones que se desencadenen en el desarrollo del plan de acción del Área Directiva – Administrativa. De la misma manera, será el encargado conjuntamente con la gerencia general y la junta directiva de la constructora, de rediseñar el camino en caso de que los resultados no sean los esperados, por lo que deberá contar con poder suficiente para la toma de decisiones correctivas que contribuyan al logro de los objetivos propuestos.

8.1.7 **Control.** Bajo el desarrollo del plan de Acción del área Directiva – Administrativa, la Alta Gerencia de la constructora contará con la disponibilidad y autoridad para convocar reuniones para efectuar el control a los planes propuestos para dicha área y su complemento a los planes de acción de las demás áreas, en este trabajo estipulados. Adicionalmente, la gerencia contará con herramientas como los cronogramas de actividades para el año 2004, con los cuales verificará el cumplimiento de lo propuesto en las fechas programadas.

8.2 PLAN DE ACCION AREA DE TALENTO HUMANO

8.2.1 **Análisis de la Situación Actual del Área.** Para el presente análisis se ha tomado como base de información, los análisis internos previamente elaborados, y se esquematizan en el cuadro ilustrativo de la siguiente página los diversos problemas presentados por el área con el estudio de sus causas, efectos y las soluciones que podrían darse al problema propuesto.

**8.2.1. ANALISIS SITUACION ACTUAL AREA DE TALENTO HUMANO
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.**

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCION
<p>Gran cantidad de demandas laborales en los últimos años, que afectan el flujo de fondos de la compañía.</p>	<p>Errores en la contratación de personal de obra y administrativo, por no tener un mecanismo estándar de contratación en toda la organización.</p>	<p>Altos gastos por concepto de indemnizaciones de personal.</p>	<p>Implementar un sistema de contratación de personal que sea previamente revisado por abogados, de tal modo que cumpla con la legislación vigente sin hacer que la compañía incurra en altos gastos.</p>
<p>Fuga de personal que es altamente productivo y con capacidad creativa, hacia otras empresas. Alta rotación de personal por no cumplir con las exigencias o perfil del cargo.</p>	<p>Deficiente proceso de reclutamiento y selección de personal, sin tener en cuenta las habilidades, destrezas, conocimientos y experiencias que requieren los cargos. Carencia de programas de motivación y estímulo.</p>	<p>Gastos por liquidación de personal por despido o renuncia, conjuntamente con imposibilidad del área de talento humano de abastecer con presupuesto, los despidos tan frecuentemente.</p>	<p>Utilizar un proceso de reclutamiento y selección de personal objetivo y efectivo. Aplicación de políticas de motivación del personal basadas en su desempeño y control mediante un sistema veraz.</p>
<p>Sobreasignación de personal en obras, para trabajos que requieren el manejo de maquinaria, equipo o personas. Subcontratación de servicios de transporte y alquileres de maquinaria innecesarios.</p>	<p>Inexistencia de un programa de capacitación e inducción al personal para que este pueda adaptarse y rendir al máximo en sus funciones.</p>	<p>Gastos de personal muy altos en los cargos operativos y algunos administrativos. Altos costos por reparaciones de maquinaria y equipo, con la parálisis de la obra que implica la subcontratación.</p>	<p>Definición de un esquema de perfiles para los diversos cargos. Determinación de un programa de capacitación e inducción y mayor control de desempeño del trabajador.</p>
<p>Errores Frecuentes en los procesos productivos que generan demoras en la producción, ítems de obra mal ejecutados y repetición.</p>	<p>Fallas en la selección, reclutamiento e inducción del Talento Humano, así como en la definición de perfiles para los diversos cargos.</p>	<p>Gastos significativos en los rubros de personal por reelección de personal e incremento de costos por repetición de trabajos mal elaborados.</p>	<p>Identificar y caracterizar los perfiles de cargos con el objeto de diseñar un programa claro y conciso para reclutamiento y selección de personal.</p>

8.2.2 Objetivos Funcionales (de Corto Plazo) y Actividades para lograr los Objetivos Los objetivos que se formulan a continuación se fijan para un cumplimiento en el corto plazo, por lo que se han fijado para un cumplimiento y verificación del logro en un año contado a partir del 1° de enero de 2004 hasta el 31 de diciembre de 2004. Lógicamente, estos objetivos tendrán una revisión periódica en la marcha para establecer las medidas correctivas o preventivas a que haya lugar según su desviación respecto al cumplimiento de la meta propuesta.

~~///~~**OBJETIVO 1:** Diseñar el nuevo sistema de contratación del personal administrativo y operativo y empezar a aplicarlo al personal entrante durante el segundo trimestre de 2004.

ACTIVIDADES

- ?? Revisar la legislación y reformas vigentes para el año 2004 y tenerlas en cuenta para cualquier tipo de contratación y liquidación del personal de la constructora.
- ?? Efectuar reuniones entre los gerentes de área, el gestor de talento humano y los asesores jurídicos de la constructora, con el fin de coordinar y diseñar el mecanismo de contratación del personal.
- ?? Definir los formatos de contratos de personal tanto administrativos como operativos.

~~///~~**OBJETIVO 2:** Aplicar el nuevo sistema de selección de personal desde el segundo trimestre de 2004.

ACTIVIDADES

- ?? Coordinar reuniones con los responsables de la contratación de personal, los responsables del estudio de hojas de vida para el reclutamiento, jefes medios y gerentes para generar consenso sobre el método a seguir para reclutar y acoger personal.
- ?? Establecer nuevos criterios para los procedimientos de reclutamiento y selección de personal y dejarlos en conocimiento de todo el personal de la constructora, así como de los candidatos a cualquier tipo de cargo dentro de la compañía.

~~///~~**OBJETIVO 3:** Aplicar el sistema adoptado por la constructora para dotar de estímulos y motivación al personal a partir del segundo trimestre de 2004.

ACTIVIDADES

- ?? Estudiar en sesiones con los trabajadores las nuevas políticas de motivación del personal durante el primer trimestre de 2004.

- ?? Establecer conjuntamente con los trabajadores y el gestor de talento humano un programa de capacitación e inducción del personal.

~~✍~~**OBJETIVO 4:** Fijar un nuevo manual de funciones o procedimiento y perfiles para todos los cargos administrativos y operativos.

ACTIVIDADES

- ?? Establecer mediante un estudio de procesos y cargos, los perfiles que deben llenar los candidatos a las tareas, así como los actuales trabajadores.
- ?? Se procede a reubicar a personal idóneo propio de la Empresa y a reclutar, seleccionar y capacitar a personal de perfil característico a las necesidades de la Constructora para la conformación y establecimiento del área de Talento Humano.
- ?? Diseñar el Manual de procedimientos y una ficha de perfiles de cargos.

~~✍~~**OBJETIVO 5:** Fijar mecanismos de control de desempeño del personal administrativo y de construcciones, con vigilancia permanente para verificar que los sistemas de estímulos, motivación, capacitación, inducción y selección de personal son realmente efectivos y su contribución con la productividad y calidad de los servicios son los deseados.

ACTIVIDADES

- ?? Contratar a profesionales expertos en la Administración de Personal, para que con base en los perfiles y funciones de los cargos, establecer indicadores de gestión y evaluación del personal.
- ?? Estudiar las posibles áreas donde se sobreasignen funciones al talento humano y reajustar la estructura de la organización.
- ?? Una vez aprobados los estándares de evaluación del personal, se debe diseñar la papelería para la institucionalización definitiva del proceso dentro de la empresa.
- ?? El área de Talento Humano deberá estar alerta y verificar las necesidades de capacitación en cada área, para realizar la programación anual de capacitación y desarrollo, incluyendo el presupuesto el valor aproximado a invertir en el Talento Humano de la empresa.

~~✍~~**OBJETIVO 6:** Presentar el nuevo Plan del área de Talento Humano a todas las áreas de la Constructora durante el mes de septiembre de 2003.

ACTIVIDADES

- ?? El responsable directo del área de Talento Humano deberá preparar la presentación de la empresa, la cual le servirá como guía para inducción del nuevo personal.

?? El responsable directo del área de Talento Humano deberá desplazarse a las sucursales de la constructora en el País, para capacitar al personal con las nuevas políticas y disposición de la empresa en cuanto al plan para el área, así mismo, atenderá las solicitudes y sugerencias de todos los trabajadores, como un mecanismo para integrar y facilitar la participación del personal en las decisiones que tienen que ver con su bienestar y garantías en la organización. De igual manera se buscará orientar a los funcionarios para que sientan mayor compromiso para cumplir los requerimientos de la empresa.

**8.2.3. RECURSOS Y PRESUPUESTO PARA PLAN DE ACCION AREA DE TALENTO HUMANO
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.**

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Revisar la legislación y reformas vigentes para el año 2004 y tenerlas en cuenta para cualquier tipo de contratación y liquidación del personal de la constructora.	Suscripción a Legis Reformas Laborales Asesoría Jurídica Reuniones y Logística Papelería y Equipos Modificación Contratos Servicio de Internet	200.000 1.000.000 250.000 800.000 40.000	2.290.000
Efectuar reuniones entre los gerentes de área, el gestor de talento humano y los asesores jurídicos de la constructora, con el fin de coordinar y diseñar el mecanismo de contratación del personal.	Logística de reunión Revisión Legal Asesoría Jurídica Salarios	250.000 150.000 500.000 9.000.000	9.900.000
Definir los formatos de contratos de personal tanto administrativos como operativos.	Diseños e impresiones Papelería y Equipos	200.000 200.000	400.000
Coordinar reuniones con los responsables de la contratación de personal, los responsables del estudio de hojas de vida para el reclutamiento, jefes medios y gerentes para generar consenso sobre el método a seguir para reclutar personal.	Archivo para Hojas de vida Base de datos de personal Equipos y fuentes de información Entrevistas con candidatos Salarios Gestión Talento Humano	300.000 150.000 3.000.000 200.000 2.000.000	5.650.000
Establecer criterios para los procedimientos de reclutamiento y selección de personal y dejarlos en conocimiento de todo el personal de la constructora, así como de los candidatos a cualquier tipo de cargo dentro de la compañía.	Charlas al personal Bases de datos y programas Documentos y pruebas de conocimientos Entrevistas y pruebas psicotécnicas Salarios Gestión Talento Humano	200.000 600.000 300.000 300.000 2.000.000	3.400.000
Estudiar en sesiones con los trabajadores las nuevas políticas de motivación del personal durante el primer trimestre de 2004.	Reuniones y Logística Presupuesto Administración Presupuesto Operaciones Asesoría externa especializada Salarios Gestión Talento Humano	300.000 5.000.000 12.000.000 1.000.000 2.000.000	20.300.000
Establecer conjuntamente con los trabajadores y el gestor de talento humano un programa de capacitación e inducción del personal.	Reuniones y Logística Presupuesto para capacitación Presupuesto para inducción Presupuesto para actualizaciones Salarios Gestión Talento Humano	300.000 6.000.000 6.000.000 1.800.000 2.000.000	16.100.000
SUBTOTAL			58.040.000

ACTIVIDADES DIRIGIDAS AL AREA DIRECTIVA - ADMINISTRATIVA

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Capacitar al personal de tesorería y dirección administrativa y financiera acerca de los lineamientos para la correcta elaboración y diseño del flujo de tesorería de la constructora.	Programa de Capacitación y honorarios conferencista.	500.000	810.000
	Logística para la capacitación y material de estudio.	50.000	
	Salarios personal Tesorería y dirección financiera (3 días)	260.000	
Vincular a los trabajadores operativos para que presenten sus propuestas en la elaboración del plan de acciones en las diversas obras de la empresa.	Reuniones y Logística	120.000	6.200.000
	Presupuesto para estímulos.	6.000.000	
	Buzón de sugerencias y aportes	80.000	
Divulgar y capacitar a todos los trabajadores en lo concerniente al plan de acción para unificar procedimientos.	Presupuesto para capacitación	1.500.000	1.770.000
	Presupuesto para impresión de los planes de acción.	200.000	
	Cartelera informativa.	70.000	
Recolectar la información sobre quejas y reclamos más comunes presentados por clientes actuales y grupos de interés externos.	Salario 30 días responsable	420.000	510.000
	Adaptación de la base de datos.	30.000	
	Archivo histórico	60.000	
Proporcionar los suficientes conocimientos técnicos al personal de atención de quejas y reclamos.	Capacitación al personal	400.000	440.000
	Logística y reuniones	40.000	
Mejorar los procesos productivos actuales de la constructora, capacitando al personal operativo para la ejecución de sus labores en estricta conservancia de la calidad y las especificaciones técnicas que requieren los proyectos.	Reuniones y Logística	120.000	7.620.000
	Presupuesto para capacitación	4.500.000	
	Presupuesto para inducción al personal nuevo	2.000.000	
	Presupuesto para actualizaciones al personal	1.000.000	
Implementar un código disciplinario dirigido a todo el personal.	Reuniones y Logística	120.000	360.000
	Divulgación en cartelera	120.000	
	Impresión del código o políticas.	120.000	
Divulgar y lograr que los colaboradores en todos los niveles puedan conocer el Plan Estratégico de la Constructora.	Reuniones y Logística	120.000	480.000
	Impresión del Plan	300.000	
	Divulgación en cartelera	60.000	
Comprometer a la Alta Gerencia de la constructora con su aporte en la aplicación, control y consolidación de los planes estratégicos.	Capacitación al gerente	600.000	5.600.000
	Grupo de apoyo a la gerencia (estímulos año)	5.000.000	
Seleccionar personal de alto conocimiento en las áreas de la empresa que se caracterice por su espíritu de servicio al cliente y capacitarlo.	Presupuesto para inducción	400.000	1.050.000
	Presupuesto para capacitación	500.000	
	Papelería	30.000	
	Reuniones y Logística	120.000	
Proporcionar la capacitación necesaria a los gerentes medios y trabajadores para fijar los indicadores de evaluación de desempeño.	Reuniones y Logística	120.000	1.120.000
	Presupuesto para capacitación	600.000	
	Asesoría externa especializada	400.000	
Establecer y divulgar en la organización los objetivos e indicadores de control de desempeño.	Impresión de los indicadores	90.000	250.000
	Divulgación en cartelera	40.000	
	Reuniones de concertación de los indicadores	120.000	
SUBTOTAL			26.210.000

ACTIVIDADES DIRIGIDAS AL AREA DE MERCADEO - PROYECTOS

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Diseñar dentro de la estructura organizacional el área de atención al cliente en quejas y reclamos, que será adscrita a Proyectos.	NOTA: Este rubro se encuentra dispuesto en el plan de acción del área Administrativa - Directiva.		
Efectuar conjuntamente con TALENTO HUMANO, el reclutamiento, entrevistas y selección del personal idóneo que laborará en la dependencia de atención de quejas y reclamos.	Reclutamiento y selección Inducción y Capacitación al personal del área. Salarios personal área un año	500.000 800.000 7.000.000	8.300.000
Coordinar la creación de grupos de trabajo para preparación de los pliegos licitatorios en los proyectos.	Presupuesto para motivación a los grupo de trabajo Charlas a los grupo de trabajo sobre sus funciones	6.000.000 500.000	6.500.000
Capacitar a todo el personal de proyectos en lo referente a la realización de estudios de factibilidad y posibilidades de a los contratos mediante la modalidad de concursos licitatorios.	Presupuesto para capacitación Asesor Externo Logística y material de apoyo a las capacitaciones. Servicio de internet y programas de software	600.000 500.000 150.000 600.000	1.850.000
Estudiar las funciones del personal de proyectos y determinar en que tipo de personal se sobrecargan más las funciones o está realizando funciones que no corresponden al perfil del cargo.	Reuniones y Logística Rediseño de funciones para el área de proyectos. Asesoría externa especializada Conformación grupos de trabajo y adecuación áreas.	120.000 400.000 600.000 1.500.000	2.620.000
SUBTOTAL			19.270.000

ACTIVIDADES DIRIGIDAS AL AREA DE PRODUCCION - OPERACIONES

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Efectuar la contratación del personal necesario para la ejecución de los contratos adjudicados a la empresa. Promedio 10 contratos en el año.	NOTA: Esta Actividad es ejecutada por el área de Operaciones, por ser un costo en la producción.		
Capacitar al personal responsable del manejo y operación de la maquinaria para que la explote de manera óptima y adecuada.	Reuniones y Logística Presupuesto para capacitación Presupuesto para inducción al personal nuevo	100.000 1.000.000 1.000.000	2.100.000
Capacitación del personal que operará los equipos comprados.	Presupuesto para capacitación Presupuesto para inducción al personal nuevo	600.000 600.000	1.200.000
Controlar la gestión del personal de programación de obra.	Bonificaciones y estímulos al personal de programación. Bonificaciones al personal de inspección y control.	2.000.000 2.000.000	4.000.000
Implementar programas de motivación al personal altamente productivo.	Reuniones para establecer mecanismos de motivación. Divulgación de los estímulos y motivadores Presupuesto para motivación.	100.000 60.000 4.000.000	4.160.000

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Eliminar los cargos innecesarios dentro de la estructura organizacional de operaciones y capacitar al resto del personal para que ejecute las funciones absorbidas por los nuevos cargos.	Asesor externo	400.000	17.900.000
	Presupuesto para liquidación del personal saliente	12.000.000	
	Presupuesto para motivación al personal que queda.	4.000.000	
	Capacitación e inducción al personal.	1.500.000	
SUBTOTAL			29.360.000

ACTIVIDADES DIRIGIDAS AL AREA FINANCIERA

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Encargar a por lo menos dos colaboradores del área contable para que mediante llamadas telefónicas y oficios persuasivos a los clientes, anticipadamente les recuerden sus obligaciones para con la constructora.	Salario dos colaboradores dos días al mes por un año.	1.000.000	2.350.000
	Capacitación a colaboradores en cartera	300.000	
	Servicio telefónico aproximado	800.000	
	Papelería, equipos y correo	250.000	
SUBTOTAL			2.350.000
TOTAL PLAN DE ACCION AREA DE TALENTO HUMANO			135.230.000

8.2.5. INDICADORES DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES AREA DE TALENTO HUMANO
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.

ACTIVIDAD	INDICADORES
Revisar la legislación y reformas vigentes para el año 2004 y tenerlas en cuenta para cualquier tipo de contratación y liquidación del personal de la constructora.	<ul style="list-style-type: none"> * Suscripciones, actualizaciones y renovaciones de legislación laboral. * Contratos modificados según reforma laboral / contratos vigentes * <u>Número de demandas laborales al mes</u> Número de liquidaciones laborales en el mes * Número de contratos nuevos año 2004
Efectuar reuniones entre los gerentes de área, el gestor de talento humano y los asesores jurídicos de la constructora, con el fin de coordinar y diseñar el mecanismo de contratación del personal.	<ul style="list-style-type: none"> * <u>Reuniones ejecutadas de enero a marzo</u> Reuniones programadas de enero a marzo * Fecha de adopción del nuevo mecanismo de contratación * Número de contratos efectuados por mes
Definir los formatos de contratos de personal tanto administrativos como operativos.	<ul style="list-style-type: none"> * Fecha de adopción del nuevo mecanismo de contratación * <u>Número de personal contratado según nuevo formato</u> Número de personal total de la empresa * Número de contratos efectuados por mes * Cantidad de personal administrativo y operativo vinculado
Coordinar reuniones con los responsables de la contratación de personal, los responsables del estudio de hojas de vida para el reclutamiento, jefes medios y gerentes para generar consenso sobre el método a seguir para reclutar personal.	<ul style="list-style-type: none"> * <u>Reuniones ejecutadas en enero</u> Reuniones programadas para enero * Planteamientos previos y conclusiones
Establecer criterios para los procedimientos de reclutamiento y selección de personal y dejarlos en conocimiento de todo el personal de la constructora, así como de los candidatos a cualquier tipo de cargo dentro de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> * Documento físico de criterios de reclutamiento y selección * Verificar si se divulgó al personal vinculado y potencial de los requerimientos de la empresa para contratar personal. * Recepción de hojas de vida de personal * <u>Hojas de vida con perfil recibidas</u> Total de hojas de vida recibidas * Formatos de conocimientos y pruebas a los aplicantes. * Cantidad de personal seleccionado según mecanismo
Estudiar en sesiones con los trabajadores las nuevas políticas de motivación del personal durante el primer trimestre de 2004.	<ul style="list-style-type: none"> * <u>Reuniones ejecutadas en Marzo</u> Reuniones programadas para Marzo * Planes de motivación efectuados desde abril * <u>Gastos en motivación efectuados por mes</u> Gastos en motivación programados por mes
Establecer conjuntamente con los trabajadores y el gestor de talento humano un programa de capacitación e inducción del personal.	<ul style="list-style-type: none"> * <u>Reuniones ejecutadas de enero a Marzo</u> Reuniones programadas de enero a Marzo * Número de programas de capacitación estimados en el año * Número de programas de capacitación ejecutados en el año * <u>Programas de capacitación ejecutados por bimestre</u> Programas de capacitación programados en el bimestre * <u>Personal capacitado en el bimestre</u> Total personal

8.2.6 Responsables. Los funcionarios directamente responsables del cumplimiento de éste plan de acción para el área del Talento Humano, son directamente el Gerente General quien velará periódicamente por el cumplimiento del cronograma y asignación de recursos para éste fin, el Director de Planeación Administrativa quien se encargará de levantar ó diseñar controles que le permitan medir la efectividad del proceso con el fin de justificar la inversión ante la junta de socios y el Gestor de Talento Humano, quien responderá directamente a la Gerencia General por el cumplimiento de las acciones que conlleven al éxito del plan de acción.

El Director de talento Humano tendrá bajo su responsabilidad dirigir al equipo del área brindando la asesoría necesaria o facilitando la consecución de las actividades; velar porque todas las tareas propuestas culminen con éxito; estar pendiente y anticiparse a las posibles fallas que puede generar el plan por causas internas ó ajenas a la voluntad de la empresa; informar al Gerente de la Constructora las situaciones inusuales y posibles cambios que deban realizarse con el transcurrir del tiempo.

Todo el personal vinculado al área de Talento Humano debe seguir y cumplir las normas para la puesta en marcha del plan, con la obligación de informar al Director del Área de los obstáculos que se presenten para dar soluciones inmediatas que permitan la consecución de las actividades.

8.2.7 Control. El Gerente de la constructora tendrá autonomía para programar reuniones dentro del lapso de tiempo que estime conveniente con el fin de evaluar el proceso del cumplimiento del plan de acción.

Se debe diseñar en una hoja de ruta con el fin de llevar un control del cumplimiento de las actividades con el fin de proyectar el cumplimiento de los objetivos de acuerdo con el cronograma.

8.3 PLAN DE ACCION AREA DE MERCADEO (PROYECTOS)

8.3.1 Análisis de la Situación Actual del Área. La constructora ha centralizado las funciones propias de mercadeo en la gerencia de proyectos, lo que en parte ha proporcionado excelentes resultados en el término de ingresos alcanzados por ventas de los servicios de construcción a partir de los contratos obtenidos por medio de los procesos licitatorios. Sin embargo, se ha evidenciado que los últimos años las ventas de estos servicios se han reducido considerablemente y las ventas de otros productos relacionados con la construcción como la consultoría, la venta de pétreos, asfaltos y triturado prácticamente se han estancado. Por esta razón consideramos que la compañía ha descuidado productos importantes de su portafolio, por no contar con una dependencia de mercadeo que fortalezca la gestión de la gerencia de proyectos y sirva como una asesora y ejecutora de los planes de mercadeo de la empresa. La siguiente guía de análisis amplia algunos de los planteamientos aquí efectuados.

**8.3.1. ANALISIS SITUACION ACTUAL AREA DE MERCADEO (PROYECTOS)
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.**

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCION
<p>Concentración del personal de proyectos y licitaciones en actividades que no serán exitosas, desviando su foco de atención en aquellas que si pueden serlo.</p>	<p>Errores en las apreciaciones acerca de la conveniencia y posibilidades de acceder a algunos contratos.</p>	<p>Altos gastos por compra de pliegos de licitaciones, papelería, honorarios y demás.</p>	<p>Contratar a personal con conocimientos de mercadeo y planeación de proyectos, que permita asesorar al gerente de proyectos acerca de las factibilidades de participar como proponentes en alguna obra determinada.</p>
<p>Dificultad creciente para acceder a contratos con ciertas entidades a quienes se les ha fallado en las respuestas a sus reclamos o con quienes no se ha prestado un buen servicio.</p>	<p>Fallas en la atención y servicio al cliente tanto durante el servicio de construcción como postventa.</p>	<p>Ingresos de los últimos tres años en reducción, lo que implica menor participación en el mercado.</p>	<p>Crear un dependencia adscrita a la gerencia de proyectos que se encargue de la atención de quejas, reclamos y vigile el comportamiento de las obras durante su ejecución como posterior a ella.</p>
<p>Pérdida de clientes y de la imagen positiva de que gozaba la constructora en Nariño años atrás.</p>	<p>Inexistencia de un programa de mercadeo que incluya gastos de publicidad y promoción de la constructora.</p>	<p>Mínima asignación de recursos a actividades de publicidad y promoción.</p>	<p>Adopción de un plan de mercadeo para recuperar la participación en el mercado local (Nariño) de la constructora.</p>
<p>Baja participación en el mercado de la construcción de vivienda en Nariño, así como inoperancia de las plantas de triturado y asfaltos y minas.</p>	<p>Manejo inadecuado del portafolio de productos y servicios de la constructora, así como de sus estrategias de mercadeo.</p>	<p>Reducción de los ingresos por construcción de obras de vivienda de manera dramática en los últimos años. Percepción de ingresos por venta de materiales (asfalto, triturado, petreos) nula.</p>	<p>Efectuar el control de las actividades de la constructora a todo nivel, mediante el manejo del portafolio del negocio de manera coordinada entre las gerencias de proyectos y sus asesores y la gerencia general.</p>

- 8.3.2 **Objetivos Funcionales (de corto plazo) y Actividades para lograr los Objetivos.** Los principales objetivos de MARKETING de la compañía, se fijan con algunas metas puntuales, que permitirán vigilar periódicamente el grado de cumplimiento del objetivo, para establecer medidas contingenciales en caso de ser necesarias.

Los principales objetivos del área de mercadeo y en cooperación de las demás áreas de la constructora son:

✍️ **OBJETIVO 1:** Lograr un crecimiento en el mercado de VIVIENDA en la regional Pasto, en un 7% sostenido anual. La meta será verificable con un índice de ventas semestral de alrededor de \$800 millones de pesos.

✍️ **OBJETIVO 2:** Iniciar la construcción de al menos dos obras de VIVIENDA de interés social en la ciudad de Pasto en el año 2004. Lograr la obtención de las licencias de construcción será la meta del primer trimestre del año y la iniciación de la construcción será a partir del segundo trimestre.

ACTIVIDADES

- ?? Brindar al cliente viviendas tanto de interés social como comercial con los más altos estándares de calidad y a precios competitivos. El área técnica y productiva de INECON-TE, se encargará de mantener e implementar estrategias conducentes a la continua satisfacción con base en el criterio calidad / precio.
- ?? Diseñar las viviendas o planes de vivienda teniendo en cuenta las necesidades de ubicación, acabados, espacios, ampliación, seguridad, zonas verdes, etc.
- ?? Construir las viviendas de INECON-TE, con base en criterios diferenciales tales como mayor área por el mismo precio, mejores acabados, ubicación, condiciones de seguridad, zonas verdes y de recreación, y vías de acceso pavimentadas.
- ?? Efectuar la ejecución de los proyectos en el tiempo previsto de acuerdo con el objetivo para el logro de los ingresos esperados a final del año 2004. Esto redundará en el cumplimiento con los clientes.

✍️ **OBJETIVO 3:** Establecer alianzas o consorcios para contratos de mayor cuantía que puedan generar ingresos en un orden del 28% de los ingresos operacionales totales de la constructora para el año 2004.

ACTIVIDADES

- ?? Efectuar un estudio que permita determinar las empresas que potencialmente pueden asociarse a la constructora y que complementan las fortalezas y sirven de apoyo en las debilidades de la constructora para realizar las alianzas a manera de consorcios o uniones temporales.

- ?? Analizar ampliamente los proyectos que requieren la ejecución de los contratos a partir de consorcios ya sea por características técnicas y operativas del proyecto o bien por las necesidades en cuanto a capacidad de contratación y respaldo financiero.
- ?? Establecer los contactos con las compañías que ya se han ejecutado contratos en consorcio para conjuntamente, someter a deliberación la conveniencia de la ejecución de futuros proyectos mediante la asociación estratégica.
- ?? Verificar la existencia de una base de datos de empresas que potencialmente pueden aliarse a la constructora INECON-TE para la ejecución de contratos con el estado.
- ?? Iniciar y someter los consorcios en los concursos licitatorios escogidos para la contratación de proyectos de construcción de obras de ingeniería civil especialmente.

~~??~~ **OBJETIVO 4:** Crear la dependencia adscrita a Proyectos que se encargue de realizar la atención al cliente en cuanto a quejas y reclamos. Esta oficina trabajará y controlará de igual manera la gestión del grupo de programación de obra y auditará el trabajo del área técnica de la empresa.

~~??~~ **OBJETIVO 5:** Contratar personal para el área de proyectos con amplio manejo de mercadeo y de portafolio de productos y servicios, quienes se encargarán de gestionar, asesorar y ejecutar los planes de mercadeo de la empresa.

ACTIVIDADES

- ?? Diseñar dentro de la estructura organizacional el área de atención al cliente en quejas y reclamos, que será adscrita a Proyectos.
- ?? Efectuar conjuntamente con TALENTO HUMANO, el reclutamiento, entrevistas y selección del personal idóneo que laborará en la dependencia de atención de quejas y reclamos, así como en el área de proyectos para brindar asesoría y respaldo a la ejecución del plan de Marketing.
- ?? Proporcionar la capacitación necesaria y los medios logísticos para que el personal de la dependencia creada, pueda proporcionar los mejores resultados para la constructora.

~~??~~ **OBJETIVO 6:** Plantear el plan de mercadeo de la constructora durante los primeros dos meses del año 2004 e iniciar su aplicación a partir de marzo de 2004.

ACTIVIDADES

- ?? Definir los responsables de coordinar, asesorar y ejecutar el plan de mercadeo de la constructora.

- ?? Recopilar información de la constructora de las áreas financiera, técnica, de proyectos y de personal, que sea relevante para las funciones de Marketing y que inciden en el crecimiento y desarrollo de la constructora tanto en ventas, aceptación, posicionamiento y participación en el mercado local y nacional de obras de ingeniería civil y vivienda.
- ?? Convocar en conjunto con el Gerente de Proyectos de la Constructora a las reuniones para el Grupo de Trabajo del Plan de Marketing.
- ?? Proporcionar los lineamientos al personal que interviene en la construcción del plan de Marketing.
- ?? Diseñar e iniciar la aplicación del plan de mercadeo de la constructora INECONTE para el año 2004.

~~??~~ **OBJETIVO 7:** Participar en un promedio mensual de siete (7) licitaciones para la ejecución de obras de ingeniería civil en los mercados actuales (Pasto y Bogotá). El área de proyectos de la constructora, proporcionará los resultados cada bimestre.

~~??~~ **OBJETIVO 8:** Alcanzar la obtención de seis (6) contratos de ingeniería civil o los que correspondan a \$20.000 millones de pesos en el año 2004. Para tal fin la meta se constituirá en obtener ingresos trimestrales por \$5.000 millones.

ACTIVIDADES

- ?? Evaluar mediante reuniones del área de proyectos, la conveniencia y posibilidades de obtener los contratos planteados en las convocatorias para los concursos licitatorios.
- ?? Coordinar la creación de grupos de trabajo para la preparación de los pliegos licitatorios en los proyectos que la constructora participe.
- ?? Solicitar la cooperación de todas las áreas de la constructora para la preparación y presentación de los pliegos licitatorios en el más estricto orden y bajo la observancia de que los documentos entregados respondan a la realidad de la constructora en consecuencia con los requerimientos del contratante.
- ?? Verificar cuando sea necesario la creación de alianzas estratégicas para los concursos de licitaciones y formar los grupos de trabajo con el personal de las empresas aliadas.
- ?? Proporcionar al gerente de Proyectos los recursos y poder para que los proyectos en los que se está licitando sean realmente obtenidos por parte de la constructora.
- ?? Efectuar la contratación del personal necesario para la ejecución de los contratos adjudicados a la empresa.

- ?? Disponer de todos los recursos, equipos, materiales y demás elementos operativos para poner en ejecución los contratos obtenidos en el año 2004 y vigilar la correcta realización de las obras en el tiempo previsto según la programación de obra.

~~EE~~**OBJETIVO 9:** Realizar esfuerzos ingentes en publicidad y relaciones públicas para afianzarse en los mercados geográficos actuales y los potencialmente viables, para alcanzar por un lado un mejor reconocimiento de la constructora y lograr un posicionamiento TOP OF MIND del cliente (entidades del gobierno) en el tercer puesto. Lo anterior se verificará con una encuesta de servicio, contratada por la constructora para el mes de agosto de 2004.

ACTIVIDADES

- ?? Dar a conocer los diferentes planes de vivienda con el fin de estimular el incremento de las ventas con un mejor rendimiento en el tiempo. El propósito es agilizar y lograr mayor participación de ventas y mercado en el menor tiempo posible.
- ?? Impactar de manera positiva a los clientes de INECON-TE, favoreciendo la publicidad por recomendación y satisfacción que el cliente percibe del portafolio de productos.
- ?? Destacar los valores agregados y diferenciales ofrecidos por la constructora al mercado objetivo en los proyectos. Atraer la mayor cantidad de clientes de los segmentos de mercado potenciales en vivienda de interés social donde se compite por el subsidio otorgado por el Estado, a partir de una diferenciación en el precio con mayor cantidad de metros cuadrados construidos. En el área de obras civiles se debe hacer énfasis en los precios competitivos y la calidad del producto como resultado de la experiencia y la aplicación de economías de escala en la producción.
- ?? Lograr la recordación de la marca INECON-TE y sus productos por parte del cliente mediante políticas de publicidad apropiadas que deben coordinarse en el plan de Mercadeo.

~~EE~~**OBJETIVO 10:** Redefinir las funciones del personal del departamento de proyectos y licitaciones de la constructora.

- ?? Capacitar a todo el personal de proyectos en lo referente a la realización de estudios de factibilidad y posibilidades de a los contratos mediante la modalidad de concursos licitatorios.
- ?? Estudiar las funciones del personal de proyectos y determinar en que tipo de personal se sobrecargan más las funciones o está realizando funciones que no corresponden al perfil del cargo.

8.3.3. RECURSOS Y PRESUPUESTO PARA PLAN DE ACCION AREA DE MERCADEO (PROYECTOS)

CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Brindar al cliente viviendas tanto de interés social como comercial con los más altos estándares de calidad y a precios competitivos.	NOTA: Este rubro se encuentra dispuesto en el plan de acción del área Producción.		
Diseñar las viviendas o planes de vivienda teniendo en cuenta las necesidades de ubicación, acabados, espacios, ampliación, seguridad, zonas verdes, etc.	NOTA: Este rubro se encuentra dispuesto en el plan de acción del área Producción.		
Construir las viviendas de INECON-TE, con base en criterios diferenciales. Efectuar la ejecución de los proyectos en el tiempo previsto.	NOTA: Este rubro se encuentra dispuesto en el plan de acción del área Producción.		
Efectuar un estudio que permita determinar las empresas que potencialmente pueden asociarse a la constructora.	Reuniones y Logística Asesor externo Contactos y relaciones públicas con empresas.	100.000 500.000 1.000.000	1.600.000
Analizar ampliamente los proyectos que requieren la ejecución de los contratos a partir de consorcios.	Comités de proyectos y licitaciones Recolección información de concursos y condiciones	100.000 500.000	600.000
Verificar la existencia de una base de datos de empresas que potencialmente pueden aliarse a la constructora INECON-TE para la ejecución de contratos con el estado.	Diseño de la base de datos Papelería y material de apoyo Conformación de archivo por tipo de empresa y tamaño.	80.000 80.000 80.000	240.000
Iniciar y someter los consorcios en los concursos licitatorios escogidos para la contratación de proyectos de construcción de obras de ingeniería civil especialmente.	NOTA: Este rubro se encuentra dispuesto en el plan de acción del área Mercadeo.		
Diseñar dentro de la estructura organizacional el área de atención al cliente en quejas y reclamos, que será adscrita a Proyectos.	NOTA: Esta actividad es ejecutada por el Área de Talento Humano.		
Efectuar conjuntamente con TALENTO HUMANO, el reclutamiento, entrevistas y selección del personal idóneo que laborará en la dependencia de atención de quejas y reclamos.	NOTA: Esta actividad es ejecutada por el área de Talento Humano		
Definir los responsables de coordinar, asesorar y ejecutar el plan de mercadeo de la constructora.	Reuniones y Logística Asesor externo	100.000 500.000	600.000

8.3.3. RECURSOS Y PRESUPUESTO PARA PLAN DE ACCION AREA DE MERCADEO (PROYECTOS)

CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Recopilar información de la constructora que sea relevante para las funciones de Marketing y que inciden en el crecimiento y desarrollo de la constructora tanto en ventas, aceptación, posicionamiento y participación en el mercado local y nacional de obras de ingeniería civil y vivienda.	Recolección de información	100.000	980.000
	Realización de encuestas	200.000	
	Asesor externo	500.000	
	Reuniones y Logística	100.000	
	Conformación de archivo	80.000	
Convocar en conjunto con el Gerente de Proyectos de la Constructora a las reuniones para el Grupo de Trabajo del Plan de Marketing. Proporcionar lineamientos al grupo de trabajo.	Reuniones y Logística	100.000	550.000
	Papelería	50.000	
	Asesor externo para primeras reuniones.	400.000	
Diseñar e iniciar la aplicación del plan de mercadeo de la constructora INECON-TE para el año 2004.	Diseño del plan de mercadeo	200.000	1.000.000
	Impresión y divulgación del plan de Mercadeo.	200.000	
	Asesoría externa especializada	600.000	
Evaluar mediante reuniones del área de proyectos, la conveniencia y posibilidades de obtener los contratos planteados en las convocatorias para los concursos licitatorios.	Comités de proyectos y licitaciones	100.000	1.000.000
	Servicio de internet	100.000	
	Estudio y análisis del grupo de proyectos.	800.000	
Coordinar la creación de grupos de trabajo para preparación de los pliegos licitatorios en los proyectos.	NOTA: Esta actividad es ejecutada por el área de Talento Humano		
Proporcionar al gerente de Proyectos los recursos y poder para que los proyectos en los que se está licitando sean realmente obtenidos por parte de la constructora.	Presupuesto relaciones públicas.	10.000.000	16.000.000
	Presupuesto gestión de la gerencia de proyectos	4.000.000	
	Visitas de obra (proyecto)	2.000.000	
Efectuar la contratación del personal necesario para la ejecución de los contratos adjudicados a la empresa. Promedio 10 contratos en el año.	NOTA: Este rubro se encuentra dispuesto en el plan de acción del área Producción.		
Disponer de todos los recursos, equipos, materiales y demás elementos operativos para poner en ejecución los contratos obtenidos en el año 2004 y vigilar la correcta realización de las obras en el tiempo previsto según la programación de obra. Promedio 10 contratos en el año.	NOTA: Este rubro se encuentra dispuesto en el plan de acción del área Producción.		

8.3.3. RECURSOS Y PRESUPUESTO PARA PLAN DE ACCION AREA DE MERCADEO (PROYECTOS)

CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Dar a conocer los diferentes planes de vivienda con el fin de estimular el incremento de las ventas con un mejor rendimiento en el tiempo.	Presupuesto para publicidad y promoción	1.500.000	3.450.000
	Presupuesto para adecuación casas modelo.	1.500.000	
	Impresión plegables y volantes	450.000	
Lograr la recordación de la marca INECON-TE y sus productos por parte del cliente mediante políticas de publicidad apropiadas que deben coordinarse en el plan de Mercadeo.	Publicidad visual (Comercial T.V. Local)	2.000.000	8.660.000
	Publicidad radial (pauta en F.M. Y A.M. Horario triple A)	4.560.000	
	Publicidad en lugar de obra con volantes y plegables.	300.000	
	Relaciones publicas	1.800.000	
Capacitar a todo el personal de proyectos en lo referente a la realización de estudios de factibilidad y posibilidades de a los contratos mediante la modalidad de concursos licitatorios.	NOTA: Esta actividad es ejecutada por el área de Talento Humano		
Estudiar las funciones del personal de proyectos y determinar en que tipo de personal se sobrecargan más las funciones o está realizando funciones que no corresponden al perfil del cargo.	NOTA: Esta actividad es ejecutada por el área de Talento Humano		
TOTAL PLAN DE ACCION			34.680.000

8.3.5. INDICADORES DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES AREA DE MERCADEO (PROYECTOS)
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.

ACTIVIDAD	INDICADORES
<p>Brindar al cliente viviendas tanto de interés social como comercial con los más altos estándares de calidad y a precios competitivos.</p>	<p>* <u>Viviendas entregadas - Viviendas con reporte de fallas</u> Viviendas entregadas * <u>Precio de venta de V.I.S. INECON-TE</u> Precio promedio de venta V.I.S. Mercado * <u>Precio de venta de vivienda comercial INECON-TE</u> Precio promedio de venta de vivienda comercial mercado</p>
<p>Diseñar las viviendas o planes de vivienda teniendo en cuenta las necesidades de ubicación, acabados, espacios, ampliación, seguridad, zonas verdes, etc.</p>	<p>* Encuesta de opinión a los clientes acerca de: ¿Para usted, las viviendas construídas por INECON-TE le ofrecen mejores condiciones en? Escoja la opción que a su criterio es más importante. Respuestas posibles: A. Ubicación B. Acabados C. Espacios D. Seguridad E. Precio F. Zonas Verdes G. Posibilidad de Ampliación H. Otra. ¿Cuál?</p>
<p>Construir las viviendas de INECON-TE, con base en criterios diferenciales. Efectuar la ejecución de los proyectos en el tiempo previsto.</p>	<p>* Encuesta de opinión a los clientes acerca de: ¿Por qué aspecto prefirió usted las viviendas que ofrece INECON-TE? Escoja la opción que a su criterio es más importante. Respuestas posibles: A. Calidad B. Precio C. Acabados D. Diseño E. Confiabilidad</p>
<p>Efectuar un estudio que permita determinar las empresas que potencialmente pueden asociarse a la constructora.</p>	<p>NOTA: Este indicador está fijado en el área de producción * Número de empresas potenciales para establecer consorcios * Capacidad de contratación promedio de los potenciales consorciados en S.M.M.L.V.</p>
<p>Analizar ampliamente los proyectos que requieren la ejecución de los contratos a partir de consorcios.</p>	<p>NOTA: Este indicador está fijado en el área de producción * Número de proyectos en el mes que se pueden ejecutar en consorcio * <u>Número de proyectos en el mes que se propondrán en consorcio</u></p>
<p>Verificar la existencia de una base de datos de empresas que potencialmente pueden aliarse a la constructora INECON-TE para la ejecución de contratos con el estado.</p>	<p>NOTA: Este indicador está fijado en el área de producción</p>
<p>Iniciar y someter los consorcios en los concursos licitatorios escogidos para la contratación de proyectos de construcción de obras de ingeniería civil especialmente.</p>	<p>* NOTA: Este indicador está fijado en el área de producción * <u>Contratos ejecutados en consorcio</u> Contratos ejecutados individualmente *</p>
<p>Diseñar dentro de la estructura organizacional el área de atención al cliente en quejas y reclamos, que será adscrita a Proyectos.</p>	<p>* Verificar la creación del área de atención al cliente en quejas y reclamos en la segunda quincena del mes de marzo de 2004</p>
<p>Efectuar conjuntamente con TALENTO HUMANO, el reclutamiento, entrevistas y selección del personal idóneo que laborará en la dependencia de atención de quejas y reclamos.</p>	<p>* <u>Hojas de vida con perfil para el área de quejas y reclamos</u> Hojas de vida recibidas para el área de quejas y reclamos * <u>Personal contratado</u> Personal reclutado * <u>Personal contratado</u> Personal Entrevistado * <u>Personal Entrevistado</u> Personal reclutado</p>
<p>Definir los responsables de coordinar, asesorar y ejecutar el plan de mercadeo de la constructora.</p>	<p>Verificar la creación del documento donde especifica los responsables de la * aplicación y cumplimiento del plan de mercadeo de la constructora INECON-TE</p>

8.3.5. INDICADORES DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES AREA DE MERCADEO (PROYECTOS)
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.

ACTIVIDAD	INDICADORES
<p>Recopilar información de la constructora que sea relevante para las funciones de Marketing y que inciden en el crecimiento y desarrollo de la constructora tanto en ventas, aceptación, posicionamiento y participación en el mercado local y nacional de obras</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar información de parte de los clientes y concursos licitatorios * Número de contratos obtenidos por mayor calificación en capital de trabajo y estabilidad financiera * Número de contratos obtenidos por mayor calificación en experiencia de la empresa y habilidades técnicas del personal * Número de contratos obtenidos por mayor calificación en capacidad tecnológica de la constructora. * Número de contratos obtenidos por mayor calificación en póliza de cumplimiento y cumplimiento de contratos anteriores. * Número de contratos obtenidos por mayor calificación en otros aspectos de interés.
<p>Convocar en conjunto con el Gerente de Proyectos de la Constructora a las reuniones para el Grupo de Trabajo del Plan de Marketing. Proporcionar lineamientos al grupo de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * <u>Reuniones ejecutadas</u> <u>Reuniones programadas</u> * Verificar el documento donde se especifican objetivos y lineamientos del grupo de trabajo en Marketing.
<p>Diseñar e iniciar la aplicación del plan de mercadeo de la constructora INECON-TE para el año 2004.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar la existencia del plan para la segunda quincena del mes de enero de 2004 * Verificar el cumplimiento de los objetivos mensuales propuestos en el plan de mercadeo.
<p>Evaluar mediante reuniones del área de proyectos, la conveniencia y posibilidades de obtener los contratos planteados en las convocatorias para los concursos licitatorios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * <u>Licitaciones en las que se participa en el mes</u> Licitaciones previamente estudiadas para evaluar factibilidad * <u>Contratos obtenidos en concursos licitatorios en el mes</u> Licitaciones en las que se participa en el mes * Cantidad de concursos licitatorios en los que INECON-TE ha contemplado participar en el mes
<p>Coordinar la creación de grupos de trabajo para preparación de los pliegos licitatorios en los proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar la creación de los grupos de trabajo por tipos de proyectos * <u>Contratos obtenidos por grupo de trabajo X en el bimestre</u> Licitaciones formuladas por el grupo de trabajo X en el bimestre * <u>Contratos obtenidos por grupo de trabajo X en el bimestre</u> Contratos obtenidos por el mejor grupo de trabajo del bimestre
<p>Proporcionar al gerente de Proyectos los recursos y poder para que los proyectos en los que se está licitando sean realmente obtenidos por parte de la constructora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * <u>Gestión y proyectos alcanzados por el gerente de proyectos en el mes</u> Total gestiones realizadas por el gerente de proyectos en el mes * <u>Gastos en relaciones públicas por contrato obtenido</u> Valor total del contrato
<p>Efectuar la contratación del personal necesario para la ejecución de los contratos adjudicados a la empresa. Promedio 10 contratos en el año.</p>	<p>NOTA: Este indicador está fijado en el área de producción</p>
<p>Disponer de todos los recursos, equipos, materiales y demás elementos operativos para poner en ejecución los contratos obtenidos en el año 2004 y vigilar la correcta realización de las obras en el tiempo previsto según la programación de obra. Promedio 10 contratos en el año.</p>	<p>NOTA: Este indicador está fijado en el área de producción</p>

8.3.5. INDICADORES DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES AREA DE MERCADEO (PROYECTOS)
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.

ACTIVIDAD	INDICADORES
<p>Dar a conocer los diferentes planes de vivienda con el fin de estimular el incremento de las ventas con un mejor rendimiento en el tiempo.</p>	<p>* $\frac{\text{Valor gastos en publicidad en el mes}}{\text{Valor ventas de viviendas en el mes}}$ * $\frac{\text{Valor gastos en publicidad por TIPO DE MEDIO en el mes}}{\text{Valor ventas de viviendas en el mes}}$</p>
<p>Lograr la recordación de la marca INECON-TE y sus productos por parte del cliente mediante políticas de publicidad apropiadas que deben coordinarse en el plan de Mercadeo.</p>	<p>* $\frac{\text{Cantidad de campañas publicitarias en el mes}}{\text{Recordación del cliente con preferencia en INECON-TE}}$ * $\frac{\text{Cantidad de campañas publicitarias en el mes}}{\text{Recordación del cliente con preferencia por otras empresas}}$</p>
<p>Capacitar a todo el personal de proyectos en lo referente a la realización de estudios de factibilidad y posibilidades de a los contratos mediante la modalidad de concursos licitatorios.</p>	<p>* Verificar el cumplimiento del programa de capacitación * Proyectos alcanzados por el área de proyectos durante dos meses antes de la capacitación * Proyectos alcanzados por el área de proyectos durante dos meses después de la capacitación</p>
<p>Estudiar las funciones del personal de proyectos y determinar en que tipo de personal se sobrecargan más las funciones o está realizando funciones que no corresponden al perfil del cargo.</p>	<p>* Verificar el estudio de funciones del área de proyectos * $\frac{\text{Cantidad de funciones ejecutadas individualmente}}{\text{Cantidad de funciones promedio ejecutadas por el personal}}$ * $\frac{\text{Cantidad de funciones de RESPONSABILIDAD individuales}}{\text{Cantidad de funciones de RESPONSABILIDAD promedio}}$</p>

8.3.6 Responsables. El responsable principal de la ejecución del plan de Mercadeo para la constructora será el GERENTE DE PROYECTOS, quien contará con la asesoría y colaboración en la ejecución de las políticas de mercadeo y ventas de los servicios de construcción del DIRECTOR DE MERCADEO. Serán estos dos gestores dependientes del área de proyectos, quienes responderán a la gerencia General por la ejecución y control del plan de Mercadeo y del plan de Acción propuesto en este compendio estratégico.

Por otra parte, el director del servicio al cliente con el acompañamiento del director de mercadeo responderá por el funcionamiento adecuado de la dependencia de Atención a quejas y Reclamos. Así mismo, los directores mencionados proporcionarán a la gerencia general los informes que ésta solicite para verificar el normal desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de los objetivos propuestos para esta dependencia que se crea en el marco de este plan estratégico.

Adicionalmente, todos los colaboradores del área de proyectos deben proporcionar resultados en términos de contratos obtenidos, proyectos y propuestas, estudios de mercados y contratos potenciales, así como también los resultados de las ventas tanto de obras de vivienda como de infraestructura civil, de acuerdo con las políticas de publicidad y promoción diseñadas por esta área.

8.3.7 Control. Los mecanismos de control tendrán un componente financiero que tiene que ver directamente con el incremento en las ventas de la constructora tanto en vivienda como en obras de infraestructura civil, porque el plan y la creación de las dependencias relacionadas con el mercadeo de la constructora, propenden por una mejor concentración de las funciones del departamento de proyectos en su conjunto que lógicamente debe redundar en mayores ventas por los diversos componentes del portafolio de negocios de INECON-TE.

Adicionalmente se llevarán a cabo reuniones a las que asistirán los gerentes de proyectos, operaciones y general con la rendición de cuentas y resultados por parte de las dependencias de atención de quejas y reclamos y el mercadeo.

8.4 PLAN DE ACCION AREA DE PRODUCCIÓN

8.4.1 Análisis de la Situación Actual del Área. La siguiente guía de análisis muestra la situación que el área TÉCNICA PRODUCTIVA de INECON-TE presenta. Como se verá, todos los problemas de esta área tienen una importante implicación en las finanzas de la constructora, específicamente en los ingresos de la empresa y sus utilidades.

**8.4.1. ANALISIS SITUACION ACTUAL AREA DE PRODUCCION (OPERACIONES)
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.**

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCION
<p>Recurrencia continua a subcontratar los servicios de transporte o alquileres que engrosan los costos de producción. Almacén destinado en gran proporción a tener maquinaria obsoleta y sin uso.</p>	<p>Falta de asignación de presupuesto para el cambio de la planta de propiedad y equipo, así como mal uso de los equipos y maquinaria por parte de los trabajadores.</p>	<p>Altos gastos por mantenimiento de equipo y maquinaria obsoletos o en regular estado de conservación.</p>	<p>Controlar las medidas de mantenimiento preventivo de los equipos y verificar que el mantenimiento correctivo sea adecuado. Utilizar un presupuesto anual para transferencia tecnológica y renovación de maquinaria y equipo.</p>
<p>Repetición de ítems de obra de manera continua en obra que hace que los costos crezcan y que los conceptos de interventoría no sean los mejores.</p>	<p>Fallas en el desempeño del personal de supervisión e ingenieros residentes de obra.</p>	<p>Costos de producción altos, por control de calidad.</p>	<p>Evaluar el desempeño no solo del personal de obra, sino también del personal de supervisión y residentes de obra, así como ajustarse a lo dispuesto en la programación de obra.</p>
<p>Continuas dificultades para cumplir a cabalidad con las exigencias de la programación de obra y parálisis en algunos ítems de construcción.</p>	<p>Deficiencias en las ordenes de compra que deben basarse en la programación de obra; así como deficiencias en los procesos productivos.</p>	<p>Altos costos por almacenamiento de materiales y equipos en obra.</p>	<p>Manejar un sistema de control de obra que permita ajustarse a la programación. Revisar la ejecución de obras y los procesos productivos, para hacerlos más eficientes.</p>

8.4.2 Objetivos Funcionales (de corto plazo) y Actividades para lograr los Objetivos. Se plantean los siguientes objetivos con sus respectivas actividades:

~~✍~~**OBJETIVO 1:** Diseñar un programa de control de inventarios de materiales para disminuir al máximo el desperdicio y mejorar la coordinación entre el material solicitado y el material puesto en obra, según las programaciones de obra efectuadas.

ACTIVIDADES

- ?? Controlar el procedimiento de requisición de materiales para las obras, a partir de los presupuestos en las programaciones de obra y las existencias en almacén general y almacén de obra. Para tal efecto se debe elaborar un formato especial que permita controlar diariamente el ingreso de material a la obra, como sistema para definir de cierta forma el avance de la construcción.
- ?? Fijar un mecanismo de control para los materiales no utilizados en obra por negligencia y / o repetición de procesos, con el objeto de identificar los responsables de estas pérdidas y sobre costos de las obras.
- ?? Coordinar la entrega oportuna de los materiales en obra, en los tiempos y lugares de ítem de construcción precisos.
- ?? Efectuar un control exhaustivo a los procesos y técnicas de construcción para que los materiales, equipos y obreros no reporten desperdicios y por el contrario se obtengan los mejores aprovechamientos con calidad y productividad.

~~✍~~**OBJETIVO 2:** Controlar los mecanismos de medición de mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipo.

~~✍~~**OBJETIVO 3:** Verificar mediante pruebas que los mantenimientos y reparaciones correctivas sean las adecuadas en la maquinaria y equipo, de acuerdo con los daños presentados en el equipo y sus hojas de control.

ACTIVIDADES

- ?? Rediseñar las planillas de la constructora mediante las cuales se controla la producción y el mantenimiento de la maquinaria y equipo. En estas planillas se debe incluir la firma del responsable del mantenimiento y la del residente en señal de control periódico y conformidad con los trabajos ejecutados.
- ?? Fijar indicadores de desempeño de los equipos en términos de horas de trabajo y especificación de trabajo ejecutado.
- ?? Fijar indicadores para que se le realice mantenimiento preventivo a toda la planta de propiedad y equipo de la constructora.

- ?? Capacitar al personal responsable del manejo y operación de la maquinaria para que la explote de manera óptima y adecuada.
- ?? Mantener una relación detallada de los repuestos que se han utilizado en los mantenimientos correctivos y preventivos y contar con un stock de repuestos que impida que la maquinaria suspenda trabajos por problemas con las reparaciones.
- ?? Efectuar las pruebas de la maquinaria y equipo en el taller de tal forma que se garantice el funcionamiento correcto de estos en obra, por un período de tiempo considerable hasta que se lleve a cabo la siguiente revisión.

~~??~~ **OBJETIVO 4:** Renovar la planta de maquinaria y equipo que presente mayor grado de obsolescencia en la empresa, para lo cual se debe fijar un presupuesto en el flujo de tesorería para el año 2004.

ACTIVIDADES

- ?? Convocar a una reunión extraordinaria para determinar las necesidades de maquinaria y equipo de la constructora para el año 2004, según los reportes de las obras sobre su estado y grado de utilización. Decidir los requerimientos de tecnología.
- ?? Conseguir de las suscripciones vigentes a revistas especializadas en tecnología para la construcción, opciones de maquinaria y equipo que puede brindar buenos resultados para la constructora en términos de costos y productividad.
- ?? Tomar como base para la decisión de compra las cotizaciones a diferentes proveedores de tecnología con el fin de escoger la mejor opción para la constructora.
- ?? Analizar las fuentes de financiación o modo de pago de la tecnología de acuerdo con la situación de la parte financiera de la constructora y el flujo de tesorería proyectado para el año 2004 y siguientes.
- ?? Adquirir y poner a producir la tecnología, previa capacitación del personal que operará los equipos comprados.

~~??~~ **OBJETIVO 5:** Evaluar el desempeño del personal operativo, incluyendo supervisores y residentes de obra.

ACTIVIDADES

- ?? Diseñar los mecanismos para evaluar el desempeño de todo el personal operativo, por categoría y por cargo, con el fin de motivar, corregir y tratar de medir el grado de productividad y aprovechamiento de los recursos de la empresa. Esta actividad debe realizarse mediante la convocatoria a reuniones de delegados de las áreas productiva, de los gerentes medios y de la alta gerencia de la constructora.
- ?? Divulgar y mantener en constante evaluación los procedimientos de control de desempeño del personal.

- ?? Realizar juntas directivas para tomar acciones correctivas y preventivas, que permitan que el rendimiento de todo el personal operativo, de supervisores y residentes sea el más adecuado en consonancia con la productividad y calidad de los servicios de construcción de INECON-TE.

OBJETIVO 6: Ajustar y vigilar los ítems de construcción de acuerdo con lo establecido en la programación de obra.

ACTIVIDADES

- ?? Controlar la gestión del personal de programación de obra. Esta función debe ejecutarla el gerente de Proyectos con las personas que este delegue.
- ?? Estudiar y analizar las situaciones de las obras en los diferentes ítems que presentan problemas en la ejecución y tomar las medidas correctivas para que las obras culminen en los tiempos previstos y sin tiempos muertos de trabajo en obra.
- ?? Traer a la gerencia de proyectos y gerencia general, las sugerencias y observaciones que la interventoría de obra realice en los comités de obra, para proporcionar el control respectivo.
- ?? Verificar que las programaciones de obra se cumplan a cabalidad en los sitios de construcción.

OBJETIVO 7: Revisar constantemente la ejecución de obras y los procesos operativos con el fin de obtener mayor productividad.

OBJETIVO 8: Reducir los costos de mano de obra de la compañía en un 4% anual, que se llevará a cabo con una optimización del personal de nómina vigente y la aplicación acertada de tecnología.

ACTIVIDADES

- ?? Revisar los procesos productivos para la ejecución de obras de ingeniería civil y vivienda y determinar los cuellos de botella o problemas frecuentes en la construcción.
- ?? Apropiar técnicas de construcción aptas para las especificaciones de los contratos de obra y verificar que su desarrollo se ajusta a las posibilidades de la constructora en términos de costos, calidad, beneficios y productividad.
- ?? Implementar programas de motivación al personal altamente productivo para que con el tiempo, la productividad y la calidad sean una política de la empresa debidamente aprendida y practicada por todos los colaboradores en cualquier nivel.
- ?? Con base en los estudios de productividad y seguimiento a los procesos, reorganizar la estructura operativa de la constructora y brindar las posibilidades en cuanto medios

y recursos para que los trabajadores realmente necesarios puedan obtener mayor eficiencia y rendimiento en sus labores.

- ?? Eliminar los cargos innecesarios dentro de la estructura organizacional de operaciones y capacitar al resto del personal para que ejecute las funciones absorbidas por los nuevos cargos.

8.4.3. RECURSOS Y PRESUPUESTO PARA PLAN DE ACCION AREA DE PRODUCCION (OPERACIONES)
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Brindar al cliente viviendas tanto de interés social como comercial con los más altos estándares de calidad y a precios competitivos.	Estudio de programas de vivienda VIS y COMERCIAL	4.000.000	6.800.000
	Promoción de 2 programas de vivienda en el año	800.000	
	Control de calidad (Auditor)	2.000.000	
Diseñar las viviendas o planes de vivienda teniendo en cuenta las necesidades de ubicación, acabados, espacios, ampliación, seguridad, zonas verdes, etc.	Estudio de suelos y levantamiento topográfico de los terrenos.	2.000.000	4.000.000
	Diseño estructural y arquitectónico.	2.000.000	
Construir las viviendas de INECON-TE, con base en criterios diferenciales. Efectuar la ejecución de los proyectos en el tiempo previsto.	Presupuesto compra lote viviendas de interés social	130.000.000	1.170.000.000
	Presupuesto construcción de 60 viviendas de interés social.	280.000.000	
	Presupuesto compra lote vivienda tipo comercial	280.000.000	
	Presupuesto construcción de urbanización (36 viviendas)	480.000.000	
Iniciar y someter los consorcios en los concursos licitatorios escogidos para la contratación de proyectos de construcción de obras de ingeniería civil especialmente.	Presupuesto compra pliegos de licitación	30.000.000	46.000.000
	Presupuesto conformación de las propuestas	6.000.000	
	Presupuesto relaciones públicas.	10.000.000	
Efectuar la contratación del personal necesario para la ejecución de los contratos adjudicados a la empresa. Promedio 10 contratos en el año.	Reclutamiento y selección	500.000	808.500.000
	Contratación personal mano de obra al año	800.000.000	
	Presupuesto capacitación e inducción.	8.000.000	
Disponer de todos los recursos, equipos, materiales y demás elementos operativos para poner en ejecución los contratos obtenidos en el año 2004 y vigilar la correcta realización de las obras en el tiempo previsto según la programación de obra. Promedio 10 contratos en el año.	Combustibles y lubricantes para equipos	230.000.000	6.445.000.000
	Materiales de construcción.	2.600.000.000	
	Costos indirectos (Transportes, alquiler equipo, servicios)	2.000.000.000	
	Subcontratistas de construcción	1.600.000.000	
	Asistencia técnica	15.000.000	
Controlar el procedimiento de requisición de materiales. Para tal efecto se debe elaborar un formato especial que permita controlar diariamente el ingreso de material a la obra.	Capacitación a almacenistas, inspectores, residentes y directores de obra.	500.000	1.170.000
	Diseño de formato	50.000	
	Reparación del equipo de comunicación (radiotelefono)	500.000	
	Impresión del formato	120.000	
Fijar un mecanismo de control para los materiales no utilizados en obra por negligencia y / o repetición de procesos.	Reuniones para determinar los puntos de control	100.000	5.100.000
	Bonificaciones a inspectores de obra (año).	5.000.000	
Coordinar la entrega oportuna de los materiales en obra, en los tiempos y lugares de ítem de construcción precisos.	Sistemas de comunicación	600.000	4.600.000
	Logística, transporte y cargue de materiales en obra.	4.000.000	

8.4.3. RECURSOS Y PRESUPUESTO PARA PLAN DE ACCION AREA DE PRODUCCION (OPERACIONES)
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Efectuar un control exhaustivo a los procesos y técnicas de construcción.	Reuniones y Logística Asesoría externa especializada	100.000 600.000	700.000
Rediseñar las planillas de control de producción y el mantenimiento de la maquinaria y equipo.	Reuniones y Logística Capacitación para control de producción y mantenimiento Diseño de formato	100.000 500.000 50.000	650.000
Fijar indicadores de desempeño de los equipos en términos de horas de trabajo y especificación de trabajo ejecutado.	Reuniones y Logística Divulgación de los indicadores Presentación en cartelera	100.000 120.000 40.000	260.000
Fijar indicadores para que se le realice mantenimiento preventivo a toda la planta de propiedad y equipo de la constructora.	Reuniones y Logística Contratación ingeniero mecánico Presupuesto mantenimiento total de equipos al año.	120.000 8.000.000 150.000.000	158.120.000
Capacitar al personal responsable del manejo y operación de la maquinaria para que la explote de manera óptima y adecuada.	NOTA: Esta actividad es ejecutada por el Área de Talento Humano.		
Mantener una relación detallada de los repuestos que se han utilizado en los mantenimientos correctivos y preventivos y contar con un stock de repuestos.	Programa de base de datos Archivo histórico Kárdex de repuestos y accesorios Presupuesto para repuestos y accesorios al año	120.000 40.000 40.000 68.000.000	68.200.000
Efectuar las pruebas de la maquinaria y equipo en el taller de tal forma que se garantice el funcionamiento correcto de estos en obra.	Formato de prueba de equipos Herramientas y accesorios de apoyo a pruebas. Imprevistos en reparaciones	50.000 1.000.000 5.000.000	6.050.000
Convocar a una reunión extraordinaria para determinar las necesidades de maquinaria y equipo de la constructora para el año 2004.	Logística de la reunión Asesoría externa Presupuesto para compra de equipos en el año	40.000 500.000 170.000.000	170.540.000
Conseguir de las suscripciones vigentes a revistas especializadas en tecnología para la construcción.	Suscripciones nuevas Renovación suscripciones	100.000 80.000	180.000
Analizar las fuentes de financiación o modo de pago de la tecnología.	Reuniones y Logística Asesor financiero externo	100.000 300.000	400.000
Capacitación del personal que operará los equipos comprados.	NOTA: Esta actividad es ejecutada por el Área de Talento Humano.		

**8.4.3. RECURSOS Y PRESUPUESTO PARA PLAN DE ACCION AREA DE PRODUCCION
(OPERACIONES)
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.**

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Diseñar los mecanismos para evaluar el desempeño de todo el personal operativo. Esta actividad debe realizarse mediante reuniones de delegados de las áreas productiva, de los gerentes medios y de la alta gerencia de la constructora.	Reuniones y Logística	120.000	650.000
	Asesoría externa especializada	400.000	
	Diseño de indicadores e impresión	80.000	
	Divulgación de los indicadores	50.000	
Realizar juntas directivas para tomar acciones correctivas y preventivas.	Reuniones y Logística Asesoría para primeras reuniones	100.000 400.000	500.000
Controlar la gestión del personal de programación de obra.	NOTA: Esta actividad es ejecutada por el Área de Talento Humano.		
Analizar las situaciones de las obras en los diferentes ítems que presentan problemas en la ejecución y tomar las medidas correctivas para que las obras culminen en los tiempos previstos.	Reuniones y Logística	100.000	2.400.000
	Asesoría externa especializada	1.000.000	
	Rediseño de procedimientos	500.000	
	Visitas de obra y viáticos	800.000	
Traer a la gerencia de proyectos y gerencia general, las sugerencias y observaciones que la interventoría de obra realice en los comités de obra, para proporcionar el control respectivo.	Diseño de formatos para sugerencias de interventoría.	50.000	160.000
	Archivo de sugerencias	50.000	
	Convocatoria a comités extraordinarios con interventoría	60.000	
Apropiar técnicas de construcción aptas para las especificaciones de los contratos de obra y verificar que su desarrollo se ajusta a las posibilidades de la constructora.	Estudio de nuevas técnicas de construcción.	150.000	2.050.000
	Asesor externo	500.000	
	Capacitación al personal operativo	1.000.000	
	Capacitación a directores y residentes de obra.	400.000	
Implementar programas de motivación al personal altamente productivo.	NOTA: Esta actividad es ejecutada por el Área de Talento Humano.		
Eliminar los cargos innecesarios dentro de la estructura organizacional de operaciones y capacitar al resto del personal para que ejecute las funciones absorbidas por los nuevos cargos.	NOTA: Esta actividad es ejecutada por el Área de Talento Humano.		
TOTAL PLAN DE ACCION			8.902.030.000

8.4.5. INDICADORES DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES AREA DE PRODUCCION (OPERACIONES)

CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.

ACTIVIDAD	INDICADORES
Brindar al cliente viviendas tanto de interés social como comercial con los más altos estándares de calidad y a precios competitivos.	* <u>Costo unitario de vivienda de interés social</u> Costo unitario promedio de V.I.S. En el mercado * <u>Costo unitario de vivienda comercial</u> Costo unitario promedio de vivienda comercial en mercado
Diseñar las viviendas o planes de vivienda teniendo en cuenta las necesidades de ubicación, acabados, espacios, ampliación, seguridad, zonas verdes, etc.	* <u>Proyectos de la empresa dentro del perímetro urbano de Pasto</u> Total proyectos propuestos en el mercado * Encuesta de opinión a los clientes acerca de: ¿Para usted, las viviendas construídas por INECON-TE le ofrecen mejores condiciones en? Escoja la opción que a su criterio es más importante. Respuestas posibles: A. Ubicación B. Acabados C. Espacios D. Seguridad E. Precio F. Zonas Verdes G. Posibilidad de Ampliación H. Otra. ¿Cuál?
Construir las viviendas de INECON-TE, con base en criterios diferenciales. Efectuar la ejecución de los proyectos en el tiempo previsto.	* <u>Tiempo de ejecución real del proyecto</u> Tiempo programado * Cantidad de proyectos de vivienda ejecutados con normas sismoresistentes modernas. * <u>Fecha de inicio real de obras</u> Fecha programada de inicio de obras
Iniciar y someter los consorcios en los concursos licitatorios escogidos para la contratación de proyectos de construcción de obras de ingeniería civil especialmente.	* <u>Número de contratos adjudicados en consorcio</u> Número de licitaciones presentadas en consorcio
Efectuar la contratación del personal necesario para la ejecución de los contratos adjudicados a la empresa. Promedio 10 contratos en el año.	* Verificar que el personal contratado por obra sea el estimado en la programación * <u>Personal contratado por obra</u> Personal programado para el proyecto
Disponer de todos los recursos, equipos, materiales y demás elementos operativos para poner en ejecución los contratos obtenidos en el año 2004 y vigilar la correcta realización de las obras en el tiempo previsto según la programación de obra. Promedio 10 contratos en el año	* <u>Presupuesto para el inicio del proyecto</u> Valor del anticipo * <u>Valor ejecutado en el proyecto por mes</u> Valor programado en el proyecto por mes * <u>Maquinaria puesta en obra</u> Maquinaria programada para obra * <u>Tiempo de ejecución real del proyecto</u> Tiempo programado
Controlar el procedimiento de requisición de materiales. Para tal efecto se debe elaborar un formato especial que permita controlar diariamente el ingreso de material a la obra.	* Existencia del formato y aplicación * <u>Material entregado en obra por almacén</u> Material requerido para obra
Fijar un mecanismo de control para los materiales no utilizados en obra por negligencia y / o repetición de procesos.	* <u>Costo materiales de obra dados de baja o no utilizados</u> Costo total de materiales por obra * Cantidad de procesos repetidos por obra
Coordinar la entrega oportuna de los materiales en obra, en los tiempos y lugares de ítem de construcción precisos.	* <u>Fecha entrega de materiales en obra</u> Fecha de solicitud de materiales
Efectuar un control exhaustivo a los procesos y técnicas de construcción.	* <u>Número de procesos ejecutados en un ÍTEM de obra</u> Número de procesos programados en un ÍTEM de obra

8.4.5. INDICADORES DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES AREA DE PRODUCCION (OPERACIONES)
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.

ACTIVIDAD	INDICADORES
Rediseñar las planillas de control de producción y el mantenimiento de la maquinaria y equipo.	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar la existencia y aplicación de las planillas de control de producción * Verificar la existencia y aplicación de las planillas de control de mantenimiento.
Fijar indicadores de desempeño de los equipos en términos de horas de trabajo y especificación de trabajo ejecutado.	<ul style="list-style-type: none"> * Horas de trabajo / mes por volqueta de 7 Metros cúbicos * Horas de trabajo / mes por volqueta de 10 metros cúbicos * Horas de trabajo / mes por camión o camabaja * Horas de trabajo / mes por cargador * Horas de trabajo / mes por retroexcavadora * Horas de trabajo / mes por Vibrocompactador * Horas de Trabaj / mes por TIPO DE MAQUINARIA O EQUIPO
Fijar indicadores para que se le realice mantenimiento preventivo a toda la planta de propiedad y equipo de la constructora.	<ul style="list-style-type: none"> * <u>Mantenimiento equipo (TIPO) Efectuado en el bimestre</u> Mantenimiento equipo (TIPO) programado en el bimestre * <u>Maquinaria (TIPO) en taller para reparación</u> Maquinaria (TIPO) total * Número de equipos llevados a reparación en el mes * Número de equipos llevados a mantenimiento en el mes
Capacitar al personal responsable del manejo y operación de la maquinaria para que la explote de manera óptima y adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar que los programas de capacitación se hayan ejecutado * Efectuar examen o prueba a los trabajadores de aplicación práctica de los aprendido en el mecanismo de capacitación. * Verificar número de reparaciones de equipos antes de capacitación * Verificar número de reparaciones de equipos después de capacitación * Verificar producción de equipos antes del proceso de capacitación * Verificar producción de equipos después del proceso de capacitación.
Mantener una relación detallada de los repuestos que se han utilizado en los mantenimientos correctivos y preventivos y contar con un stock de repuestos.	<ul style="list-style-type: none"> * Inventario de repuestos y accesorios * Registro de repuestos más utilizados en reparaciones * Registro de repuestos más utilizados en mantenimiento
Efectuar las pruebas de la maquinaria y equipo en el taller de tal forma que se garantice el funcionamiento correcto de estos en obra.	<ul style="list-style-type: none"> * Número de horas de prueba del equipo * Tipo de prueba del equipo según reparación * Número de horas de funcionamiento del equipo en obra antes de reparación
Convocar a una reunión extraordinaria para determinar las necesidades de maquinaria y equipo de la constructora para el año 2004.	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar la realización de la reunión para deliberar las necesidades de maquinaria
Conseguir de las suscripciones vigentes a revistas especializadas en tecnología para la construcción.	<ul style="list-style-type: none"> * Número de suscripciones nuevas a revistas especializadas en tecnología * Número de renovaciones de suscripciones a revistas de tecnología
Analizar las fuentes de financiación o modo de pago de la tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar el análisis de al menos 5 fuentes de financiación para la compra de tecnología. * Informe gerencial de las principales alternativas de financiación.
Capacitación del personal que operará los equipos comprados.	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar el cumplimiento de la capacitación * <u>Producción real del equipo al mes</u> Producción del equipo según proveedor o fabricante al mes
Diseñar los mecanismos para evaluar el desempeño de todo el personal operativo. Esta actividad debe realizarse mediante reuniones de delegados de las áreas productiva, de los gerentes medios y de la alta gerencia de la constructora.	<ul style="list-style-type: none"> * <u>Tiempo de ejecución de ITEM de obra X</u> Tiempo programado de ejecución de ITEM de obra X * Número de procesos repetidos por CUADRILLA X en obra * <u>Cantidad de materiales empleados en ITEM de obra X</u> Cantidad de materiales programados para ITEM de obra X * Memorandos de felicitación por desempeño de cuadrilla X en el bimestre

8.4.5. INDICADORES DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES AREA DE PRODUCCION (OPERACIONES)
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.

ACTIVIDAD	INDICADORES
Realizar juntas directivas para tomar acciones correctivas y preventivas.	* <u>Juntas directivas realizadas</u> Juntas directivas programadas (1 mensual)
Controlar la gestión del personal de programación de obra.	* Memorandos de felicitación por desempeño individual * <u>Valor de estímulos entregados en el mes</u> Valor del presupuestos de estímulos en el mes
Analizar las situaciones de las obras en los diferentes ítems que presentan problemas en la ejecución y tomar las medidas correctivas para que las obras culminen en los tiempos previstos.	* Tipo de problemas frecuentes * Soluciones alternativas a problemas frecuentes * Soluciones dadas a problemas frecuentes
Traer a la gerencia de proyectos y gerencia general, las sugerencias y observaciones que la interventoría de obra realice en los comités de obra, para proporcionar el control respectivo.	* Sugerencias de interventoría presentadas en el mes * Sugerencias de interventoría solucionadas en el mes * Sugerencias de interventoría sin solución o respuesta * <u>Sugerencias de interventoría en el mes</u> Número de obras con interventoría * Memorandos de interventoría por aspectos advertidos y no solucionados oportunamente
Apropiar técnicas de construcción aptas para las especificaciones de los contratos de obra y verificar que su desarrollo se ajusta a las posibilidades de la constructora.	* Verificar el nivel técnico de los ingenieros mediante pruebas * Propuestas recibidas por ingenieros para aplicación de técnicas de construcción de acuerdo al proyecto en el bimestre * Técnicas de construcción aplicadas en el semestre según propuestas o indicaciones de la gerencia de operaciones.
Implementar programas de motivación al personal altamente productivo.	* Verificar la realización de las reuniones * <u>Valor cancelado a trabajadores por concepto de estímulos en el mes</u> Valor presupuesto para estímulos en el mes
Eliminar los cargos innecesarios dentro de la estructura organizacional de operaciones y capacitar al resto del personal para que ejecute las funciones absorbidas por los nuevos cargos.	* <u>Cantidad de cargos innecesarios en la estructura</u> Cantidad de cargos totales de la estructura * Número de cargos innecesarios eliminados en el trimestre * Número de cargos absorbidos en el trimestre por parte del personal necesario.

8.4.6 Responsables. Será el Gerente de Operaciones quien organice las diversas actividades establecidas en el Plan de Acción del Área de Operaciones. El Gestor de operaciones contará con la colaboración en la ejecución y control de los equipos de diseño, de obras civiles y de vivienda e ingenieros y/o arquitectos residentes de obra a su cargo, quienes se mantendrán en continua y reciproca información acerca de los adelantos e implicaciones del plan de acción.

Consideramos que esta área en especial debe gozar de mayor interés para INECONTE ya que es la producción la razón misma de su actividad económica, por lo que la Gerencia General, la Gerencia de Proyectos y la Gerencia de operaciones establecerán los criterios necesarios que eviten que las obras sufran interrupciones en el desarrollo del plan o que la calidad y cumplimiento en la entrega de los proyectos sean susceptibles de desmejorarse por ejecutar el plan del área. Esto, por cuanto se han planteado actividades relacionadas con estudio y mejoramiento de procesos de construcción, aplicación de técnicas de construcción modernas y controles de calidad y de suministros de materiales, equipos y recursos humanos en las obras, por lo que se puede intuir que en principio el plan va a presentar alguna resistencia por parte de los trabajadores que se reflejaría en posibles anomalías en la producción, complicaciones en la adaptación a los indicadores de desempeño y a las técnicas aplicadas entre otros aspectos.

En las reuniones de comités de obra, se verificará que la ejecución de los ítems sea más efectiva que antes de la aplicación del plan o por lo menos se espera que en un principio no presente retrasos de más de dos semanas en cualquier ítem de obra. Por tal razón, el aporte que el equipo de programación de obras hace al plan tiene un factor que permitirá controlar el desempeño de todo el grupo operativo y sus directores.

El personal operativo con que cuenta la constructora y el personal entrante gozarán de planes de capacitación que les permitirá ejecutar sin contratiempos los lineamientos de los planes de acción. En este punto, será el gerente de operaciones y el gerente general quienes fijen con la participación de los trabajadores, las principales necesidades de conocimientos prácticos y teóricos, y los recursos a todo nivel para que las obras realizadas por la constructora en el año 2004, puedan ser reconocidas por los clientes por su calidad en diseño, construcción y acabados, su cumplimiento en la entrega, obtención del máximo aprovechamiento de los recursos y la aplicación de las técnicas de construcción más convenientes según sea el caso.

Tanto el equipo de programación de obra como el grupo de planeación operativa tienen la misión de vigilar y revisar que las actividades propuestas para el plan de acción del área operativa, sean consecuentes y congruentes con las funciones desempeñadas por estos dos entes y por tanto sean cumplidas a cabalidad.

8.4.7 Control. El control que se realizará a las operaciones parte desde los comités de obra que se programan de manera mensual a los que confluirán en adelante los residentes, directores de obra, delegados del grupo de programación de obra y la interventoría de obra, razón por la cual, se puede deducir que el control será exhaustivo en esta área y permitirá corregir los desperfectos causados en las obras bien sea en términos de calidad, cumplimiento, materiales, equipos y demás factores críticos en la construcción.

Por su parte el gerente de operaciones y el gerente general contarán con los informes necesarios para determinar el grado de cumplimiento de las actividades propuestas en el plan y los resultados reportados por el mismo.

8.5 PLAN DE ACCION AREA DE FINANZAS

8.5.1 Análisis de la Situación Actual del Área. Los estados financieros de la constructora aportados como anexo en este trabajo y el análisis previamente realizado, han servido de pauta para el resumen y diagnóstico que se presenta a continuación:

**8.5.1. ANALISIS SITUACION ACTUAL DEL AREA FINANCIERA
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.**

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCION
<p>Imposibilidad para acceder a créditos con corporaciones financieras por el alto nivel de endeudamiento.</p>	<p>Dificultades en el manejo de recursos para las obras y los administrativos.</p>	<p>Nivel de endeudamiento del 70% para el año 2002</p>	<p>Realizar una depuración en el manejo de recursos, destinando unicamente lo establecido en el flujo de fondos y las necesidades de cada obra.</p>
<p>Aumento de las pérdidas operativas y netas de la constructora.</p>	<p>Carencia del direccionamiento administrativo de la empresa, que permita la optimización del recurso financiero e ingresos de la empresa.</p>	<p>Altos gastos financieros por concepto de pago de intereses moratorios a proveedores e intereses por préstamos.</p>	<p>Evaluar el desempeño y gestión de los directores financieros, de tal manera que se vea reflejado en la reducción del endeudamiento y de los costos financieros.</p>
<p>Baja rotación de los inventarios que significa un stock de ciertos materiales innecesarios o que pueden deteriorarse por condiciones de almacenamiento inapropiadas.</p>	<p>Descordinación entre los requerimientos reales de obra calculados por programación de obra y la ejecución en los procesos productivos con posibles fallas.</p>	<p>Altos inventarios de materiales, que generan por un lado una baja prueba de liquidez ácida y por otro altos costos de mantenimiento del mismo.</p>	<p>Efectuar un control exhaustivo a los inventarios de la constructora y utilizar un almacén general que informe a cada obra sobre materiales sobrantes.</p>
<p>Generación de altas pérdidas operativas y netas, que perjudican los intereses de la compañía y los socios.</p>	<p>Errores en el manejo de los gastos operacionales, con grandes gastos en ciertas cuentas. Eliminación abrupta en el portafolio de servicios de las ventas de pétreos y asfalto.</p>	<p>Altos gastos operacionales y bajos ingresos por otras actividades.</p>	<p>Reducción y austeridad en todos los gastos operacionales. Replanteamiento de las factibilidades para optimizar más aun los costos de producción y volver a vender materiales pétreos, vivienda y asfalto como fuentes importantes de generación de ingresos.</p>
<p>Recurrencia continua a descuentos financieros en actas, mediante el endoso o solicitud de créditos o sobregiros con altos intereses financieros.</p>	<p>Manejo deficiente del cobro de cartera por parte de la dirección administrativa.</p>	<p>Alto porcentaje de cuentas por cobrar (cartera) vencidas.</p>	<p>Controlar las cuentas por cobrar y optimizar el cobro de cartera vencida a los clientes, de tal forma que los ingresos sean recibidos en las fechas previamente establecidas.</p>

8.5.2 Objetivos Funcionales (de corto plazo) y Actividades para lograr los Objetivos. Se plantean los siguientes objetivos con sus respectivas actividades:

✍️ **OBJETIVO 1:** Reducir el endeudamiento sobre el activo hasta ubicarlo en el orden del 60% para el año 2004.

✍️ **OBJETIVO 2:** Mantener la razón de liquidez corriente entre 1.80 y 2.00 en el año 2004.

ACTIVIDADES

- ?? Analizar los requerimientos de materiales y servicios para todas las obras de acuerdo con las especificaciones y programación de obra. Este análisis debe estar soportado con el flujo de tesorería de la constructora, las cotizaciones aportadas por los almacenistas y residentes de obra y pautas mínimas de negociación con los proveedores.
 - ?? Efectuar un comité quincenal para la programación de pagos a proveedores. A este comité deben asistir los directores administrativos y financieros, la gerencia general, la gerencia de operaciones y los directores de obra, para determinar las políticas de negociación con los proveedores tanto de materiales como de servicios.
 - ?? Proporcionar al director administrativo y financiero, el poder necesario para efectuar negociaciones con los proveedores, en cuanto a plazos de pago, descuento por pago anticipado, descuento por volumen de negocio, entre otros elementos susceptibles de negociación.
 - ?? Cancelar oportunamente las obligaciones financieras de la constructora, estas obligaciones y los pagos de capital e intereses serán una de las prioridades del flujo de tesorería proyectado para el año 2004.
 - ?? Evitar incurrir en sobregiros bancarios o créditos a corto y mediano plazo, a partir de un manejo más coordinado de las negociaciones con proveedores, cobro de cartera eficaz y programación de obras en concordancia con las programaciones de pagos de la constructora.
 - ?? Cancelar las obligaciones fiscales con la D.I.A.N. tales como retención en la fuente, retención de IVA, impuesto a las ventas, y demás teniendo en cuenta que existen obligaciones en facilidades de pago y otras que surgieron posteriormente a estas facilidades. Optimizar el pago de estas obligaciones, aprovisionando un rubro mensual promedio para la causación y cancelación de obligaciones posteriores y verificar el cumplimiento de los acuerdos de pago suscritos.
- ✍️ **OBJETIVO 3:** Obtener una rotación de activos fijos cercana a 8 veces para el año 2004. Esta meta será verificable mediante el rendimiento que la maquinaria y equipo presenten mensualmente en el incremento de horas de trabajo / máquina.

ACTIVIDADES

- ?? Mejorar los mecanismos de control de funcionamiento de la maquinaria y equipo, establecer indicadores de horas de trabajo / maquina más exigentes sin perder de vista los mantenimientos y reparaciones de todo el equipo, para que no solo puedan ser explotados óptimamente sino que los costos por reparaciones sean menores.
- ?? Coordinar el traslado de maquinaria y equipo del almacén general de la constructora a la obra con anticipación de al menos 24 horas para que la máquina y su operador se encuentren dispuestos en el lugar de la obra el día exacto en que se requieren sin obstaculizar los procesos productivos.
- ?? Proporcionar capacitación a los operadores de la planta de maquinaria y equipo en cuanto a manejo óptimo de la tecnología, indicadores de funcionamiento de la maquinaria y mecánica básica para que ellos mismos ejecuten la reparación o ajustes que requiera la tecnología que manejan.
- ?? Realizar un inventario de los activos fijos improductivos como bodegas, maquinaria y equipo, analizando su eventual aprovechamiento, venta o alquiler, contribuyendo a la reducción de los gastos operacionales y al incremento e ingresos por otras ventas.

✍️ **OBJETIVO 4:** Evaluar el desempeño y gestión de los directores financieros de tal manera que se vea reflejado en la reducción del endeudamiento, reducción de los costos financieros y aumento de la rentabilidad del activo total de la compañía.

ACTIVIDADES

- ?? Reducir las quejas de los proveedores por incumplimiento en los pagos por parte de la constructora.
- ?? Empoderar al director administrativo y financiero para que coordine con autonomía los pagos en concordancia con lo dispuesto en la programación de pagos y no por asuntos de urgencia que se han vuelto situaciones habituales que entorpecen el procedimiento normal de pago y por ende el cumplimiento a los proveedores.
- ?? Establecer indicadores financieros de los balances de la constructora de manera mensual que permitan medir los resultados obtenidos por el grupo administrativo y financiero. Dichos indicadores aportarán información sobre la certeza financiera de aprovechamiento de recursos, pérdidas, posibilidades de inversión, gastos financieros, entre otros.

✍️ **OBJETIVO 5:** Obtener una razón de actividad de rotación de los inventarios de 7 veces en el año 2004.

ACTIVIDADES

?? Agotar el stock de inventarios de los almacenes principales de la constructora, a partir de su utilización en obra o mediante la venta de los materiales que no se requieren en las obras.

?? Establecer mejores criterios de negociación con los proveedores para que estos garanticen que una vez efectuado el pedido del material, este sea coordinado y ubicado en el lugar de la obra justo a tiempo y en la cantidad establecida, con el fin de no dejar sobrantes.

~~??~~ **OBJETIVO 6:** Obtener un margen de rentabilidad neta del 4% durante el año 2004, cuya observancia debe ser revisada según los estados de resultados mensuales.

~~??~~ **OBJETIVO 7:** Obtener una rentabilidad operacional del 8% en el año 2004.

~~??~~ **OBJETIVO 8:** Alcanzar una rentabilidad bruta del 28% en el año 2004.

ACTIVIDADES

?? Elaborar el portafolio de productos y servicios de la constructora que le permita recuperar participación en el mercado obteniendo así incremento en las ventas y ampliación de las utilidades.

?? Incrementar las ventas según lo establecido en los objetivos de marketing tanto en obras de vivienda como en obras de infraestructura civil.

?? Reducir los gastos y costos de la constructora como consecuencia de la aplicación de las políticas de calidad total, mejoramiento continuo y redefinición de procesos planteadas en los planes de acción de las áreas de producción, talento humano, mercadeo y administrativa.

?? Reducir los gastos de personal en al menos un 7% por efectos de la reestructuración de procesos y funciones en todas las áreas de trabajo de la constructora.

?? Reducir los gastos financieros en un 6% por el manejo adecuado de las obligaciones financieras y el pago cumplido de las mismas teniendo en cuenta el cumplimiento estricto del flujo de tesorería para el año 2004.

?? Reducir los gastos de mantenimiento de equipos en un 5% para el año 2004, gracias al control que se efectuará a la maquinaria y a los mantenimientos preventivos como medida para evitar las reparaciones por daños en la planta de maquinaria y equipo de la constructora.

?? Reducir los gastos en intereses no deducibles que por lo general se pagan a la D.I.A.N. en un 9% que es lo que se estima, ahorrará la empresa en su política de

pago oportuno de obligaciones posteriores a la facilidad de pago y las que surjan en el año 2004. Para tal fin se debe aprovechar la amnistía relacionada en la Ley 863 de 2003 (Reforma Tributaria) según la cual se puede cancelar inicialmente los impuestos (capital) hasta el 30 de abril de 2004, para diferir y congelar el pago de intereses en períodos de hasta 36 meses.

- ?? Reducir los costos de materiales y los costos indirectos (alquiler de equipos, contratos de construcción) por el manejo que se va a dar al control de inventarios, programación, control de materiales (eliminación del desperdicio y optimización de recursos), mejoramiento de procesos, entre otros.

~~Objetivo~~ **OBJETIVO 9:** Alcanzar una rotación de cartera de 2.5 veces para el año 2004.

ACTIVIDADES

- ?? Verificar las cuantías y clientes con cartera vencida superior a tres meses e inferior a seis para efectuar el cobro mediante un oficio recordatorio, que será dirigido por parte de la dirección administrativa y financiera.
- ?? Verificar las cuantías y clientes con cartera vencida superior a seis meses e inferior a nueve para efectuar el cobro mediante un oficio de cobro prejurídico, el cual será enviado por la gerencia general y cuya redacción irá por cuenta de los asesores jurídicos de la constructora.
- ?? Verificar las cuantías y clientes con cartera vencida superior a nueve meses para remitir las facturas de venta, letras de cambio, pagarés y demás títulos valores directamente a los asesores jurídicos para la recolección de esta cartera morosa.
- ?? Proporcionar a todos los clientes con cartera vencida, estímulos para que efectúen el pago con reducción de los intereses moratorios o facilidad en el pago de las cuentas vencidas.
- ?? Encargar a por lo menos dos colaboradores del área contable para que mediante llamadas telefónicas y oficios persuasivos a los clientes, anticipadamente les recuerden sus obligaciones para con la constructora. Para esta actividad, se debe capacitar a los responsables de tal forma que el cliente no sienta que se le está presionando o que se le está faltando al respeto comercial y lógicamente para persuadirlo asertivamente a realizar su pago.

**8.5.3. RECURSOS Y PRESUPUESTO PARA PLAN DE ACCION DEL AREA FINANCIERA
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.**

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Analizar los requerimientos de materiales y servicios para todas las obras de acuerdo con las especificaciones y programación de obra.	Recolección información de las obras Reuniones y comités de obra Reuniones de gerencia Papelería y Equipos	250.000 120.000 120.000 120.000	610.000
Efectuar un comité quincenal para la programación de pagos a proveedores.	Reuniones y Logística Transportes de obra a oficina en el año.	120.000 800.000	920.000
Cancelar oportunamente las obligaciones financieras de la constructora.	Presupuesto anual para cancelación de obligaciones financieras Presupuesto para pago de intereses	600.000.000 150.000.000	750.000.000
Cancelar las obligaciones fiscales con la D.I.A.N. tales como retención en la fuente, retención de IVA, impuesto a las ventas, y demás teniendo en cuenta que existen obligaciones en facilidades de pago y otras que surgieron posteriormente a estas facilidades.	Presupuesto año 2004 para pago de obligaciones posteriores a facilidad Presupuesto año 2004 para pago de facilidad Presupuesto año 2004 para pago de obligaciones 2004 Presupuesto año 2004 para otros impuestos.	450.000.000 288.000.000 400.000.000 50.000.000	1.188.000.000
Mejorar los mecanismos de control de funcionamiento de la maquinaria y equipo, establecer indicadores de horas de trabajo / maquina más exigentes.	Reuniones y Logística Asesoría externa especializada Divulgación e impresión indicadores.	120.000 500.000 120.000	740.000
Coordinar el traslado de maquinaria y equipo del almacén general a la obra con anticipación de al menos 24 horas.	Sistemas y comunicaciones Transporte y combustibles para el traslado	1.200.000 15.000.000	16.200.000
Realizar un inventario de los activos fijos improductivos como bodegas, maquinaria y equipo.	Salarios personal elaboración de inventario. Material de apoyo y papelería para inventario Transporte y visitas a obras para hacer inventario	1.500.000 100.000 100.000	
Establecer indicadores financieros de los balances de la constructora de manera mensual que permitan medir los resultados obtenidos por el grupo administrativo y financiero.	Reuniones y Logística Asesoría externa especializada Salario para auditoría y control en el año.	120.000 600.000 8.000.000	8.720.000
Agotar el stock de inventarios de los almacenes principales de la constructora, a partir de su utilización en obra o mediante la venta de los materiales que no se requieren en las obras.	Cargue y descargue material de inventario. Transporte de materiales a obra. Actividades de logística y papelería para formato.	6.000.000 6.000.000 80.000	12.080.000
Incrementar las ventas según lo establecido en los objetivos de obras de vivienda y obras de infraestructura civil.	NOTA: Esta actividad se desarrolla y complementa en el plan de acción de Mercadeo y Producción.		

**8.5.3. RECURSOS Y PRESUPUESTO PARA PLAN DE ACCION DEL AREA FINANCIERA
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.**

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Reducir los gastos y costos de la constructora como consecuencia de la aplicación de las políticas de calidad total, mejoramiento continuo y redefinición de procesos.	NOTA: Esta actividad se desarrolla y complementa en el plan de acción de Mercadeo, Producción, Talento Humano y Administrativa.		
Reducir los gastos de personal en al menos un 7% por la reestructuración de procesos y funciones en las áreas de trabajo.	NOTA: Esta actividad se desarrolla y complementa en el plan de acción de Mercadeo, Producción, Talento Humano y Administrativa.		
Reducir los gastos de mantenimiento de equipos en un 5% para el año 2004.	NOTA: Esta actividad se desarrolla y complementa en el plan de acción de Producción.	300.000 6.000.000	6.300.000
Reducir los costos de materiales y los costos indirectos (alquiler de equipos, contratos de construcción).	NOTA: Esta actividad se desarrolla y complementa en el plan de acción de Producción.	300.000 6.000.000	6.300.000
Oficio recordatorio a clientes con cartera vencida superior a tres meses e inferior a seis.	Papelería y Equipos Correo	20.000 100.000	120.000
Oficio cobro prejurídico para clientes con cartera vencida superior a seis meses e inferior a nueve.	Asesor jurídico Papelería y Equipos Correo	150.000 20.000 100.000	270.000
Cobro jurídico a clientes con cartera vencida superior a nueve meses.	Honorarios asesor jurídico en un año Archivo y copias.	6.972.000 120.000	7.092.000
Proporcionar a todos los clientes con cartera vencida, estímulos para que efectúen el pago con reducción de los intereses	Presupuesto de estímulos a clientes para recuperar cartera Información a clientes y correo	30.000.000 140.000	30.140.000
Encargar a por lo menos dos colaboradores del área contable para que mediante llamadas telefónicas y oficios persuasivos a los clientes, anticipadamente les recuerden sus obligaciones para con la constructora.	NOTA: Esta actividad es ejecutada por el Área de Talento Humano.		
TOTAL PLAN DE ACCION			2.027.492.000

**8.5.5. INDICADORES DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES AREA FINANCIERA
CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.**

ACTIVIDAD	INDICADORES
<p>Analizar los requerimientos de materiales y servicios para todas las obras de acuerdo con las especificaciones y programación de obra.</p>	<p>* <u>Flujo de tesorería ejecutado en el mes para pagos obras</u> Presupuesto programado en obras en el mes * <u>Pagos efectuados a proveedores de contado</u> Pagos programados para proveedores de contado * <u>Pagos efectuados a proveedores a crédito</u> Pagos programados para proveedores a crédito</p>
<p>Efectuar un comité quincenal para la programación de pagos a proveedores.</p>	<p>* Verificar el cumplimiento de los comités quincenales.</p>
<p>Cancelar oportunamente las obligaciones financieras de la constructora.</p>	<p>* <u>Obligaciones financieras canceladas en el mes</u> Obligaciones financieras vencidas a fin de mes * <u>Obligaciones financieras contraídas en el trimestre</u> Obligaciones financieras totales * <u>Obligaciones financieras totales</u> Total pasivo corriente</p>
<p>Cancelar las obligaciones fiscales con la D.I.A.N. tales como retención en la fuente, retención de IVA, impuesto a las ventas, y demás teniendo en cuenta que existen obligaciones en facilidades de pago y otras que surgieron posteriormente a estas facilidades.</p>	<p>* <u>Obligaciones fiscales canceladas en el mes</u> Obligaciones fiscales vencidas a fin de mes * <u>Cuotas de la facilidad de pago canceladas en el mes</u> Cuotas de la facilidad de pago vencidas en el mes * <u>Obligaciones fiscales canceladas + intereses</u> Total obligaciones fiscales * <u>Obligaciones fiscales totales</u> Total pasivo corriente</p>
<p>Mejorar los mecanismos de control de funcionamiento de la maquinaria y equipo, establecer indicadores de horas de trabajo / maquina más exigentes.</p>	<p>NOTA: Este indicador está fijado en el área de producción.</p>
<p>Coordinar el traslado de maquinaria y equipo del almacén general a la obra con anticipación de al menos 24 horas.</p>	<p>* Número de horas de retraso en entrega de maquinaria en obra * Número de horas de anticipación en entrega de maquinaria en obra * Número de Reportes de cumplimiento con anticipación de 24 horas en la entrega de maquinaria en obra.</p>
<p>Realizar un inventario de los activos fijos improductivos como bodegas, maquinaria y equipo.</p>	<p>* Verificar la existencia del inventario de activos fijos improductivos a principios del mes de marzo de 2004. * <u>Total activos fijos improductivos</u> Total activos fijos</p>
<p>Establecer indicadores financieros de los balances de la constructora de manera mensual que permitan medir los resultados obtenidos por el grupo administrativo y financiero.</p>	<p>* $RAZON LIQUIDEZ = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ * $RAZON LIQUIDEZ PRUEBA ACIDA = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$ * $ENDEUDAMIENTO = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$ * $ENDEUDAMIENTO SOBRE EL CAPITAL = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio total}}$ * $CAPACIDAD ADICIONAL DE ENDEUDAMIENTO = 1 - \text{Endeudamiento}$ * $ROTACION DE INVENTARIOS = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}}$ * $ROTACION DE ACTIVOS FIJOS = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$ * $ROTACION DE CARTERA = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$ * $UTILIDAD BRUTA = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos}}{\text{Ventas}}$ * $UTILIDAD OPERACIONAL = \frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Ventas}}$ * $UTILIDAD NETA = \frac{\text{Utilidad después de impuestos (Neta)}}{\text{Ventas}}$ * $CAPITAL DE TRABAJO = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo Corriente}$</p>
<p>Agotar el stock de inventarios de los almacenes principales de la constructora</p>	<p>* <u>Inventario de materiales a fin de mes</u> Inventario de materiales a principio de mes</p>

8.5.5. INDICADORES DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES AREA FINANCIERA CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.

ACTIVIDAD	INDICADORES
almacenes principales de la constructora, a partir de su utilización en obra o mediante la venta de los materiales que no se requieren en las obras.	* <u>Inventario de productos en proceso a fin de mes</u> Inventario de productos en proceso a principio de mes * <u>Ingresos totales</u> Inventarios
Incrementar las ventas según lo establecido en los objetivos de obras de vivienda y obras de infraestructura civil.	* <u>Ingresos mes año actual - ingresos mes año anterior</u> Ingresos mes año anterior * <u>Ingresos a fin de mes - ingresos a principio de mes</u> Ingresos a principio de mes * <u>Ingresos año 2004 - Ingresos año 2003</u> Ingresos año 2003
Reducir los gastos y costos de la constructora como consecuencia de la aplicación de las políticas de calidad total, mejoramiento continuo y redefinición de procesos.	* <u>Costos mes año actual - Costos mes año anterior</u> Costos mes año anterior * <u>Costos a fin de mes - Costos a principio de mes</u> Costos a principio de mes * <u>Costos y gastos año 2004 - Costos y gastos año 2003</u> Costos y gastos año 2003
Reducir los gastos de personal en al menos un 7% por la reestructuración de procesos y funciones en las áreas de trabajo.	* <u>Gastos de personal último mes - Gastos de personal mes anterior</u> Gastos de personal mes anterior * <u>Gastos de personal año 2004 - Gastos de personal año 2003</u> Gastos de personal año 2003
Reducir los gastos de mantenimiento de equipos en un 5% para el año 2004.	* <u>Gastos mantenimiento último periodo - Gastos mantenimiento periodo ant.</u> Gastos mantenimiento periodo anterior
Reducir los costos de materiales y los costos indirectos (alquiler de equipos, contratos de construcción).	* <u>Costos en materiales último periodo - Costos en materiales periodo ant.</u> Costos en materiales periodo anterior * <u>Costos indirectos último periodo - Costos indirectos periodo anterior</u> Costos indirectos periodo anterior
Oficio recordatorio a clientes con cartera vencida superior a tres meses e inferior a seis.	* Número de Oficios enviados por mes * <u>Cartera recuperada en el mes</u> Oficios enviados en el mes * <u>Cartera recuperada en el mes</u> Total cartera vencida entre 90 y 180 días
Oficio cobro prejurídico para clientes con cartera vencida superior a seis meses e inferior a nueve.	* Número de Oficios enviados por mes * <u>Cartera recuperada en el mes</u> Oficios enviados en el mes * <u>Cartera recuperada en el mes</u> Total cartera vencida entre 180 y 270 días
Cobro jurídico a clientes con cartera vencida superior a nueve meses.	* Número de cobros jurídicos en el mes * <u>Cartera recuperada en el mes</u> Cobro jurídico realizado en el mes * <u>Cartera recuperada en el mes</u> Total cartera vencida superior a 270 días
Proporcionar a todos los clientes con cartera vencida, estímulos para que efectúen el pago con reducción de los intereses moratorios o facilidad en el pago de las cuentas vencidas.	* <u>Valor estímulos otorgados en el mes</u> Valor presupuesto de estímulos en el mes * <u>Cartera recuperada en el mes</u> Cartera vencida * <u>Ventas a crédito</u> Cuentas por cobrar
Encargar a por lo menos dos colaboradores del área contable para que mediante llamadas telefónicas y oficios persuasivos a los clientes, anticipadamente les recuerden sus obligaciones para con la constructora.	* Cantidad de llamadas telefónicas efectuadas a clientes en el mes * Cantidad de llamadas telefónicas por cliente en el mes * <u>Cartera recuperada en el mes</u> Cartera vencida * <u>Cuentas por cobrar canceladas con anticipación</u> Cuentas por cobrar

8.5.6 Responsables. Al igual que en el Plan de Acción del área Directiva – Administrativa, para el área de Finanzas serán la gerencia general y la dirección administrativa y financiera, los responsables por la dirección y coordinación de los objetivos y actividades establecidos en el plan de acción de finanzas.

Sin embargo, para que las finanzas de la constructora sean más optimizadas y se obtengan los resultados planeados, se debe contar con el apoyo irrestricto de todos los departamentos y las diversas funciones de la constructora. Así, los recursos se deben optimizar en cuanto a reducción de costos y gastos en el área productiva (operativa) quien a su vez deberá funcionar adecuadamente para elevar la productividad de los activos fijos y los activos totales y el manejo óptimo y eficiente de los inventarios de materiales y productos en proceso. Por su parte, los propósitos de incrementar las ventas en la constructora en sus diversas líneas de negocio tiene gran aporte del gerente de proyectos y la dirección de mercadeo. Los programas de capacitación y estímulos brindados a los trabajadores deben contribuir a reducir los gastos de personal a consecuencia del mejoramiento continuo de los trabajadores y la optimización de procesos y recursos.

El grupo de planeación administrativa y el director de planeación, verificarán que los objetivos propuestos sean cumplidos en términos de las actividades propuestas y los resultados financieros esperados.

Por otra parte, los responsables del cumplimiento de los objetivos y de la entrega de informes financieros y contables serán en primer orden el Director Administrativo y Financiero, quien a su vez delegará las responsabilidades correspondientes en los colaboradores de las dependencias de contabilidad, tesorería, inventario y cartera.

8.5.7 Control. Durante las reuniones de junta directiva que se programen en el año, se pondrán a consideración de los socios y la gerencia general para que se revisen los resultados parciales de los balances, los informes de centros de costos por obra y los indicadores financieros de tal forma que faciliten a los integrantes determinar el grado de cumplimiento de las metas propuestas para el año 2004 en términos de reducción de costos y gastos, aumento de ventas y optimización de inventarios, activos fijos y cartera según lo planteado en las actividades formuladas.

9. ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO Y PROYECTADO

A continuación presentamos a consideración del lector, un estado de resultados comparativo y proyectado de la Constructora, en el cual para el año 2004 y siguientes, se verifican el cumplimiento de los principales objetivos financieros, en ejecución del Plan Estratégico General para la empresa. Dicho estado de Resultados ha sido estudiado y aprobado por la junta directiva según acta número 001 de junta de socios, con fecha 15 de enero de 2004.

**9. ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO Y PROYECTADO
INGENIEROS CONSTRUCTORES TECNOLOGIA Y EQUIPOS LTDA - CONSTRUCTORA INECON-TE LTDA.**

CUENTA	DATOS REALES		DATOS PARCIALES	DATOS PROYECTADOS		
	ENE.1 A DIC. 31 2001	ENE.1 A DIC. 31 2002	ENE.1 A DIC. 31 2003	ENE.1 A DIC. 31 2004	ENE.1 A DIC. 31 2005	ENE.1 A DIC. 31 2006
INGRESOS OPERACIONALES	27.916.225.136	16.896.957.841	20.130.747.481	21.600.000.000	23.993.215.480	26.856.030.018
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	1.337.099.478	680.911.796	390.232.329	950.430.000	1.057.271.586	941.216.554
AJ POR INFLACION CORRECCION MONETARIA	199.716.654	102.627.439	163.400.808	151.900.000	166.812.714	160.198.587
TOTAL INGRESOS	29.453.041.268	17.680.497.076	20.684.380.618	22.702.330.000	25.217.299.780	27.957.445.159
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	4.145.330.360	3.227.505.514	3.584.905.426	3.605.424.000	3.730.125.000	3.869.156.507
OPERACIONALES DE VENTA	9.359.685	-	6.454.223	27.110.000	39.450.000	46.300.000
GASTOS NO OPERACIONALES	1.282.889.396	1.947.335.504	2.123.227.396	2.175.920.000	1.920.428.000	1.878.227.718
COSTOS DE PROD. O DE OPERACIÓN	23.660.480.347	12.752.641.789	15.179.051.552	15.600.000.000	16.970.452.000	18.539.064.834
TOTAL EGRESOS	29.098.059.788	17.927.482.807	20.893.638.597	21.408.454.000	22.660.455.000	24.332.749.059
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y RESERVAS	354.981.480	(246.985.731)	(209.257.979)	1.293.876.000	2.556.844.780	3.624.696.099
PROVISION IMPUESTO DE RENTA	110.369.730	67.368.828	73.240.293	452.856.600	894.895.673	1.268.643.635
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	244.611.750	(314.354.559)	(282.498.272)	841.019.400	1.661.949.107	2.356.052.465

NOTA 1: EN LA PROVISION IMPUESTO DE RENTA DE 2003, 2004 Y POSTERIORES SE TOMÓ EL 35% SOBRE LA UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y RESERVAS.

10. CONCLUSIONES

- ?? La mayoría de los formatos y documentos de la constructora relacionados con mandatos formales e informales, no tienen una aplicación en la realidad y cotidianidad de la empresa, ya que no existen mecanismos de divulgación y apropiación de dichos mandatos.
- ?? A pesar de ejecutar planes operativos anuales, INECON-TE muestra ciertas deficiencias en la aplicabilidad de dichos planes, haciendo que las medidas correctivas prevalezcan sobre las preventivas, lo que significa que la gestión y dirección en general se basa en soluciones reactivas a los problemas.
- ?? Los recursos provenientes de anticipos y actas de obras específicas suelen desviarse bien sea a cubrir el déficit de otras obras o para el pago de obligaciones de la constructora, por lo que se evidenciaron algunas deficiencias en la maniobrabilidad de los recursos para los proyectos, haciendo que estos se retrasen o que los proveedores muestren su inconformidad por el pago inoportuno de facturas.
- ?? La existencia en INECON-TE de software y talento humano especializado en control de programación de obras, es un factor que le ha servido para mejorar los mecanismos de construcción en la parte operativa y mantener en revisión permanente la ejecución de los ítems de obra según lo planeado.
- ?? La constructora no cuenta con Planes Estratégicos en Mercadeo y Talento Humano, por lo que en apariencia, estas áreas son de las que más debilidades presenta la empresa.
- ?? En términos de talento Humano se encontraron problemas en la selección del personal, la capacitación y desarrollo, la motivación, el liderazgo, la comunicación e incluso en el trabajo en equipo. No contar con programas para estimular al trabajador, se ha constituido como una debilidad de resonancia en la constructora.
- ?? El área de Proyectos, se encuentra en una situación de aglutinamiento de funciones, ya que el personal del área debe efectuar la investigación de mercados, debe preparar los procesos licitatorios y coordinar todas las funciones de mercadeo de la constructora, aspectos en los que se debe reformular algunos cargos y crear otros para que las actividades planteadas en los planes de acción no se vayan al traste.
- ?? Aunque al interior de la constructora, se ha propugnado siempre por mejorar la calidad, los procesos, el cumplimiento y la satisfacción del cliente, se ha encontrado que por las debilidades en diversas áreas, la empresa no está progresando mucho en los campos mencionados.

- ?? Aspectos como el capital de trabajo, la rentabilidad bruta y la liquidez, son favorables en la constructora a la hora de licitar o concursar para la ejecución de contratos con el estado. Sin embargo otros aspectos como el endeudamiento, la rotación de activos y los resultados de pérdidas en algunos períodos contables, se consideran negativos en la evaluación por parte de los jurados en los procesos licitatorios.
- ?? La constructora debe aprovechar al máximo algunas oportunidades del macroambiente relacionadas primordialmente con la disponibilidad de créditos, la destinación de recursos por parte del gobierno para subsidios de vivienda de interés social y las regulaciones en cuanto a protección al consumidor y normas técnicas de la construcción entre otros.
- ?? INECON-TE debe evitar, contrarrestar o hacer frente con estrategias a ciertas amenazas inminentes provenientes del entorno que tienen que ver con las altas tasas de impuestos, los bajos niveles de ingresos per cápita, la austeridad en el gasto público y la inversión y los brotes de violencia que todavía afronta el país a pesar de la política de seguridad democrática del gobierno central.
- ?? El sector de la construcción en Nariño es bastante dinámico y cuenta con una buena competitividad por parte de las empresas de la región, que gozan de prestigio y reconocimiento no solo a nivel local sino nacional.
- ?? El departamento de Nariño posee factores básicos que estimularían al desarrollo del sector constructor, tales como: la posición geoestratégica de frontera y ubicación con salida al mar pacífico. Pero por otra parte, la región tiene serios problemas relacionados con la inadecuada explotación de recursos, problemas de infraestructura, contaminación, mal estado de las vías de comunicación, mano de obra no calificada, entre otros.
- ?? La principal problemática de la región en factores avanzados para el progreso y normal actividad del sector constructor, tiene que ver con la ausencia de cultura de planificación, baja capacidad técnica, escasez de financiación de proyectos, falta de innovación y de vinculación de las universidades como protagonistas del cambio de fondo que requiere Nariño y sus empresas.
- ?? Los principales factores determinantes del éxito para las empresas de la construcción, son: calidad, experiencia, cumplimiento, precios competitivos, nivel tecnológico, relaciones públicas, estabilidad financiera, estrategias proyectos y programas, cobertura y capacidad del talento humano.
- ?? La constructora presentó problemas de alto endeudamiento por pago de obligaciones, pérdidas por costos de calidad, altos inventarios de materiales y desperdicios, altos costos de producción en cumplimiento de garantías y atención de reclamos y repetición de ítems de obra, altos gastos de imprevistos que se ven reflejados en los estados de resultados de la empresa.

- ?? Los gastos de la empresa por indemnizaciones y liquidación de personal son altos, al igual que los gastos de mantenimiento de la planta tecnológica de la empresa, que ocasionan inconvenientes en obras y repetición de trabajos en otros casos.
- ?? Los ingresos de la constructora por concepto de proyectos de vivienda se han reducido considerablemente ya que el manejo del portafolio de producción y servicios no ha sido adecuado.
- ?? La cartera vencida de la constructora a 31 de diciembre de 2002 es considerablemente alta por lo que la empresa en muchos casos ha recurrido a solicitar créditos o descuentos de sus actas para hacer los pagos exigibles a corto plazo.

11. BIBLIOGRAFÍA

11.1 LIBROS CONSULTADOS

DRUCKER F. PETER. La Gerencia en la Sociedad Futura. Grupo Editorial Norma. Traducción Bogotá. 2002.

LINDEGAVARD EUGENIA – GALVES GERARDO. Enciclopedia del Empresario. Grupo Océano. 2001.

GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan de Desarrollo Nariño 1998-2000.

CAMACOL. Catalogo de Precios de Materiales de Construcción. Varias Ediciones 1999 - 2003.

PEREZ CASTAÑO MARTA. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Universidad del Valle. 1990.

11.2 PAGINAS WEB CONSULTADAS

- ?? Portal de la Cámara colombiana de la Construcción: www.camacol.org.co
- ?? Portal del Banco de la República de Colombia: www.banrep.gov.co
- ?? Portal de la organización ASOCRETO: www.asocreto.org.co
- ?? Portal de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras - ANIF: www.anif.org.co
- ?? Portal de la presidencia de la república de Colombia y sus ministerios: www.presidencia.gov.co
- ?? Portal de INURBE Bogotá: www.inurbe.gov.co
- ?? Portal del semanario el Espectador: www.elespectador.com
- ?? Portal del periódico el Tiempo: www.eltiempo/terra.com
- ?? Portal del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: www.dane.gov.co
- ?? Portal del Departamento Nacional de Planeación: www.dnp.gov.co
- ?? Portal del Instituto Nacional de Vías: www.invias.gov.co
- ?? Portal del diario económico Portafolio: www.portafolio.com
- ?? Portal de la Revista Dinero: www.dinero.com.co

11.3 REVISTAS CONSULTADAS

- ?? Revista Dinero. Varias ediciones años 2002, 2003 y 2004
- ?? Revista Construyendo edición número 13 de junio de 2003
- ?? Revista Construyendo edición número 14 de septiembre de 2003
- ?? Revista Construyendo edición número 15 de diciembre de 2003
- ?? Diario económico Portafolio, varias ediciones años 2003 y 2004
- ?? Revista Gerencia y Liderazgo Edición 02 de septiembre de 2003
- ?? Documentos de trabajo ANIF años 2002, 2003 y 2004

ANEXOS

INGENIEROS CONSTRUCTORES TECNOLOGIA Y EQUIPOS LTDA
CONSTRUCTORA INECON - TE LTDA
BALANCE GENERAL COMPARATIVO

ACTIVO	A DICIEMBRE 31 2001	A DICIEMBRE 31 2002
ACTIVO CORRIENTE		
11 DISPONIBLE	267.458.893	705.773.825
1105 CAJA	7.293.006	8.948.640
1110 BANCOS	255.530.262	692.970.399
1120 CUENTAS DE AHORRO	<u>4.635.625</u>	<u>3.854.786</u>
12 INVERSIONES TEMPORALES	-	-
1225 CERTIFICADOS DE DEPOSITO	<u>-</u>	<u>-</u>
13 DEUDORES	7.206.571.482	8.088.440.271
1305 CLIENTES	2.413.359.498	3.583.694.534
1310 CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	163.677.331	97.422.679
1325 A SOCIOS Y ACCIONISTAS	2.064.705.880	2.353.687.487
1330 ANTICIPOS Y AVANCES	816.851.062	657.414.191
1335 DEPOSITOS	170.000.000	563.376.900
1350 RETENCION SOBRE CONTRATOS	824.355.379	72.832.773
1355 ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIB.	283.590.908	167.697.195
1365 CUENTAS POR COBRAR A TRABAJ.	4.745.408	1.399.322
1370 PRESTAMOS A PARTICULARES	209.046.267	202.520.019
1380 DEUDORES VARIOS	256.239.749	161.643.490
1390 DEUDAS DE DIFICIL COBRO	-	338.435.352
1399 PROVISION CARTERA	<u>-</u>	<u>(111.683.671)</u>
14 INVENTARIOS	2.689.800.930	4.219.779.081
1415 OBRAS CONSTRUCC. EN CURSO	1.922.153.956	3.299.036.171
1430 PRODUCTOS TERMINADOS	-	-
1440 BIENES RAICES PARA LA VENTA	-	-
1445 SEMOVIENTES	-	-
1450 TERRENOS POR URBANIZAR	658.302.699	787.871.806
1455 MATERIALES Y REPUESTOS	<u>109.344.275</u>	<u>132.871.104</u>
17 DIFERIDOS	368.765.000	313.286.412
1710 CARGOS DIFERIDOS	<u>368.765.000</u>	<u>313.286.412</u>
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	10.532.596.305	13.327.279.589
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	2.615.871.642	2.483.942.054
1504 TERRENOS	94.038.848	94.038.848
1516 CONTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	291.184.591	2.000.000
1520 MAQUINARIA Y EQUIPO	1.409.412.154	2.049.407.553
1524 EQUIPO DE OFICINA	114.091.445	119.795.395
1528 EQUIPO DE COMPUTACION	126.977.473	132.621.673
1540 FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	445.982.760	346.915.344
1560 ARMAMENTO DE VIGILANCIA	610.000	610.000
1572 MINAS, CANTERAS	69.000.000	69.000.000
1592 DEPRECIACION ACUMULADA	(2.178.360.576)	(2.763.062.609)
AJUSTES POR INFLACION PROPIED.	2.601.114.611	3.161.952.902
AJUSTES POR INFL. DEPREC. ACUM.	<u>(358.179.665)</u>	<u>(729.337.052)</u>
16 INTANGIBLES	1.677.504.472	1.067.360.228
1625 BIENES EN ARREND. FINANC. LEASING	1.869.801.212	1.345.762.611
1698 DEPRECIACION Y/O AMORTIZACION	(923.564.054)	(740.907.806)
AJUS. POR INFLAC. CTOS. LEASING	1.045.123.712	582.858.571
AJUS. POR INFL. DEP. ACUM.Y/O AMORT.	<u>(313.856.398)</u>	<u>(120.353.148)</u>
12 INVERSIONES PERMANENTES	767.721.787	3.852.000
1210 CUOTAS O PARTES DE INTERES SOCIAL	763.869.787	-
1215 BONOS	<u>3.852.000</u>	<u>3.852.000</u>
17 DIFERIDOS	-	-
1705 GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	-	-
1710 CARGOS DIFERIDOS	<u>-</u>	<u>-</u>
18 OTROS ACTIVOS	247.500	247.500
1805 BIENES DE ARTE Y CULTURA	<u>247.500</u>	<u>247.500</u>
19 VALORIZACIONES	4.037.762.846	4.037.762.846
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	<u>4.037.762.846</u>	<u>4.037.762.846</u>
TOTAL ACTIVOS	<u>19.631.704.551</u>	<u>20.920.444.218</u>

**INGENIEROS CONSTRUCTORES TECNOLOGIA Y EQUIPOS LTDA
CONSTRUCTORA INECON - TE LTDA
BALANCE GENERAL COMPARATIVO**

PASIVO	A DICIEMBRE 31 2001	A DICIEMBRE 31 2002
PASIVO CORRIENTE		
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS	3.216.512.706	2.550.795.912
2105 BANCOS NACIONALES	3.208.179.004	2.486.795.701
2120 COMPAÑIAS DE FINANC. COMERCIAL	8.333.702	64.000.211
2125 CORPORACIONES FINANCIERAS	-	-
2195 OTRAS OBLIGACIONES	-	-
22 PROVEEDORES	3.305.097.816	1.809.278.144
2205 NACIONALES	3.305.097.816	1.809.278.144
23 CUENTAS POR PAGAR	1.054.571.189	1.118.146.329
2305 CORRIENTES COMERCIALES	109.362.529	90.298.650
2365 RETENCION EN LA FUENTE	571.655.269	704.487.810
2370 RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	373.412.544	321.927.258
2380 ACREEDORES VARIOS	140.847	1.432.611
24 IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	434.772.856	362.865.573
2404 DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	111.812.730	68.811.828
2408 IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS	56.913.420	75.863.935
2412 DE INDUSTRIA Y COMERCIO	266.046.706	218.189.810
25 OBLIGACIONES LABORALES	269.104.068	329.555.995
SALARIOS POR PAGAR	70.570.378	58.391.594
PRESTACIONES SOC. CONSOLIDADAS	198.533.690	271.164.401
26 PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	-	-
2610 PARA OBLIGACIONES LABORALES	-	-
2615 PARA IMPUESTO DE RENTA	-	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	8.280.058.635	6.170.641.953
PASIVO A LARGO PLAZO		
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS	2.282.597.155	2.007.254.067
2105 BANCOS NACIONALES	313.147.556	-
2120 COMPAÑIAS DE FINANC. COMERCIAL	332.847.514	-
2125 CORPORACIONES DE AHORRO	692.774.447	729.921.747
2195 OTRAS OBLIGACIONES	943.827.638	1.277.332.320
23 CUENTAS POR PAGAR	107.444.443	34.263.756
2335 COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	-	-
2355 DEUDAS CON SOCIOS	107.444.443	34.263.756
25 OBLIGACIONES LABORALES	-	-
CESANTIAS CONSOLIDADAS	-	-
27 PASIVOS DIFERIDOS	336.913.094	-
2705 INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	336.913.094	-
28 OTROS PASIVOS	2.199.811.991	6.415.462.534
2805 ANTICIPOS Y AVANCES	1.210.899.771	5.482.532.172
2820 CUENTAS DE OPERACIÓN CONJUNTA	29.502.939	8.634.596
2840 CUENTAS EN PARTICIPACION	788.404.316	755.844.030
2825 RETENCIONES A TERCEROS CONTRATOS	171.004.965	168.451.736
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	4.926.766.683	8.456.980.357
TOTAL PASIVOS	13.206.825.317	14.627.622.310

**INGENIEROS CONSTRUCTORES TECNOLOGIA Y EQUIPOS LTDA
CONSTRUCRORA INECON - TE LTDA
BALANCE GENERAL COMPARATIVO**

PATRIMONIO	A DICIEMBRE 31 2001	A DICIEMBRE 31 2002
31 CAPITAL SOCIAL	500.000.000	500.000.000
3115 APORTES SOCIALES	<u>500.000.000</u>	<u>500.000.000</u>
33 RESERVAS	108.405.512	132.866.687
3305 OBLIGATORIAS	<u>108.405.512</u>	<u>132.866.687</u>
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	1.301.281.860	1.483.579.093
3405 AJUSTES POR INFLACION	<u>1.301.281.860</u>	<u>1.483.579.093</u>
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	244.611.750	(314.354.559)
3605 RESULTADOS DEL PRESENTE EJERCICIO	<u>244.611.750</u>	<u>(314.354.559)</u>
37 RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	232.817.266	452.967.841
3705 UTILIDADES ACUMULADAS	<u>232.817.266</u>	<u>452.967.841</u>
38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	4.037.762.846	4.037.762.846
3810 DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	<u>4.037.762.846</u>	<u>4.037.762.846</u>
TOTAL PATRIMONIO	6.424.879.234	6.292.821.908
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u><u>19.631.704.551</u></u>	<u><u>20.920.444.218</u></u>

EDGAR ALFREDO PORTILLA BURBANO
GERENTE GENERAL

JAIME E. GUERRERO LOPEZ
REVISOR FISCAL
T.P. 1117- A

INGENIEROS CONSTRUCTORES TECNOLOGIA Y EQUIPOS LTDA
CONSTRUCTORA INECON - TE LTDA
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO

	A DICIEMBRE 31 2001	A DICIEMBRE 31 2002
41 INGRESOS OPERACIONALES	27.916.225.136	16.896.957.841
4130 CONSTRUCCION	27.916.225.136	16.896.957.841
4199 AJUSTES POR INFLACION	-	-
71 COSTOS DE PROD. O DE OPERACIÓN	23.660.480.347	12.752.641.789
7101 MATERIALES DE CONSTRUCCION	7.102.774.349	2.913.511.934
7230 MANO DE OBRA	896.845.494	1.004.579.519
7330 COSTOS INDIRECTOS	6.536.819.581	6.075.668.247
7430 CONTRATOS DE SERVICIOS	9.124.040.923	2.758.882.089
7199 AJUSTES POR INFLACION	-	-
UTILIDAD OPERACIONAL	4.255.744.789	4.144.316.052
51 GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	4.145.330.360	3.227.505.514
5105 PERSONAL	1.027.418.741	733.594.344
5110 HONORARIOS	52.909.985	78.382.415
5115 IMPUESTOS	1.302.533.191	825.952.557
5120 ARRENDAMIENTOS	33.945.970	44.952.923
5125 CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	105.013.999	9.593.194
5130 SEGUROS	185.302.875	138.516.973
5135 SERVICIOS	150.417.859	230.331.993
5140 LEGALES	8.744.425	16.288.959
5145 MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	32.241.723	5.088.490
5150 ADECUACION E INSTALACION	5.735.456	19.541.215
5155 GASTOS VIAJE	38.656.845	20.012.816
5160 DEPRECIACION	599.883.446	483.634.777
5165 AMORTIZACIONES	373.063.669	321.197.072
5195 DIVERSOS	190.454.865	157.769.598
5199 PROVISION CARTERA	39.007.311	142.648.188
AJUSTES POR INFLACION	-	-
UTILIDAD OPERACIONAL	110.414.429	916.810.538
52 OPERACIONALES DE VENTA	9.359.685	-
5235 SERVICIOS	9.359.685	-
5299 AJUSTES POR INFLACION	-	-
42 OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	1.337.099.478	680.911.796
4205 OTRAS VENTAS	10.963.950	1.596.000
4210 FINANCIEROS	19.543.895	259.837
4220 ARRENDAMIENTOS	34.259.660	-
4225 TRAMITES	-	-
4235 SERVICIOS, COMISIONES	42.578.172	67.167.990
4245 UTILIDAD EN VENTA PROPIEDADES	527.163.742	164.870.302
4250 RECUPERACIONES	615.014.063	403.503.389
4255 INDEMNIZACIONES	7.172.435	757.969
4265 INGRESOS EJERCICIOS ANTERIORES	56.537.958	19.018.431
4275 DEVOLUC., DESCOTOS EN OTRAS VTAS	-	-
4295 DIVERSOS	23.865.603	23.737.878
4299 AJUSTES POR INFLACION	-	-
47 AJUSTES POR INFLACION	199.716.654	102.627.439
4705 CORRECCION MONETARIA	199.716.654	102.627.439
53 GASTOS NO OPERACIONALES	1.282.889.396	1.947.335.504
5305 FINANCIEROS	1.035.571.784	801.880.380
5310 PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	20.694.776	874.019.309
5315 EXTRAORDINARIOS	147.281.904	225.022.157
5395 GASTOS DIVERSOS	79.340.932	46.413.658
5399 AJUSTES POR INFLACION	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y RESERVAS	354.981.480	(246.985.731)
PROVISION IMPUESTO DE RENTA	110.369.730	67.368.828
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	244.611.750	(314.354.559)

EDGAR ALFREDO PORTILLA BURBANO
GERENTE GENERAL

JAIME E. GUERRERO LOPEZ
REVISOR FISCAL
T.P. 1117- A