

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA EMPRESA ASESORA
EN ACABADOS “AMBIENTES CONSTRUCTORES LTDA.”
TRABAJO DE GRADO**

**ARQ. DIANA CAROLINA ENRIQUEZ INSUASTY
ARQ. ANA MATILDE VICUÑA JURADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CONSTRUCTORAS
FACULTAD DE INGENIERÍA UNIVERSIDAD DE NARIÑO
San Juan de Pasto
2006**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA EMPRESA ASESORA
EN ACABADOS “AMBIENTES CONSTRUCTORES LTDA.”**

**ARQ. DIANA CAROLINA ENRIQUEZ INSUASTY
ARQ. ANA MATILDE VICUÑA JURADO**

Como requisito para optar al Título de Especialista en
Administración de Empresas Constructoras

Trabajo Presentado a:
UNIVERSIDAD DE NARIÑO

**ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CONSTRUCTORAS
FACULTAD DE INGENIERÍA UNIVERSIDAD DE NARIÑO
San Juan de Pasto
2006**

NOTA DE ACEPTACION

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto,

DEDICATORIA

A Dios que me entregó la vida, a mis Padres que me dieron su ser y a todos aquellos que me entregaron un espacio importante de su tiempo y de su espacio.

ARQ. ANA MATILDE VICUÑA JURADO

DEDICATORIA

...A Dios
Quien es el Arquitecto de la Vida
...A mis padres Javito y Melvita
Quienes me ayudan a Diseñarla
...A mi hermanito Francisco
Quien con alegría me acompaño en el camino.
Pilar importante de mis inicios
... A Mis Familiares
Por su ánimo, amor, confianza y unión en todo momento.

¡Gracias!

Por que han hecho de mi una mujer afortunada,
Nada en mi vida ha sido fácil

ARQ. DIANA CAROLINA ENRIQUEZ INSUASTY.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	14
ABSTRACT	15
INTRODUCCION	16
1. ANTECEDENTES.	17
2. ANALISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EMPRESA	20
2.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO (MACRO AMBIENTE).	20
2.1.1. Entornos.	20
2.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE MEDIO (SECTOR).	28
2.2.1. La Crisis del Sector de la Construcción.	28
2.2.2. El sector de la construcción en Pasto.	34
2.2.3. Matriz del Perfil Competitivo del Sector.	37
2.2.4. Conclusiones.	41
2.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA.	44
2.3.1 Factores Internos Clave.	44
2.3.2 Conclusiones.	49
3. FORMULACION DE LA EMPRESA	48
3.1 FIGURA JURÍDICA (TIPO DE EMPRESA).	48
3.2 MISIÓN.	49

3.3 OBJETIVOS.	49
3.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS Y PRODUCTOS.	50
3.4.1 Servicios.	50
3.4.2 Productos.	50
3.5 ESTILO DE DIRECCIÓN.	51
3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INICIAL	52
3.6 Manual interno de trabajo.	54
3.7 Área de Talento Humano.	54
4.1 DEFINICION ESTRATEGIAS	59
4.1 TASA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO, MATRIZ DEL GRUPO CONSULTIVO DE BOSTON.	59
4.1.1 Producto: pisos.	59
4.1.2 Producto: paredes.	61
4.1.3 Resultado.	62
4.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.	62
4.2.1 Resultado.	63
4.3 RESULTADO.	64
4.4 POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN.	65
4.4.1 Resultado.	67
4.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN.	67
4.5.1 Resultado.	68
4.6 MATRIZ DE VENTAJA COMPETITIVA.	74

4.7	MATRIZ DOFA.	70
4.7.1	Resultado.	70
4.8	PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.	71
5.	DESARROLLO DE PROYECTOS	73
5.1	PRESUPUESTO ED. GALES.	73
5.2	PROGRAMACIÓN DE OBRA ED. GALES.	74
5.3	PRESUPUESTO I.D.S.N.	75
5.4	PROGRAMACIÓN DE OBRA I.D.S.N.	76
6	CONTROL	77
6.1	CONTROL DE LA EMPRESA.	77
6.2	CONTROL DE PROYECTOS Y PRODUCTOS.	77
6.3	CONTROL DE TIEMPOS, COSTOS, ACTIVIDADES Y PERSONAL PROYECTO EDIFICIO GALES.	78
6.4	CONTROL DE TIEMPOS, COSTOS, ACTIVIDADES Y PERSONAL PROYECTO I.D.S.N.	80
6.5	CONCLUSIÓN	81
7.	FINANCIACION	82
7.1	SISTEMA DE FINANCIACIÓN DE LA EMPRESA.	82
7.2	ESTADOS FINANCIEROS.	82
7.2.1	Estados financieros iniciales.	82

7.3	PROYECTOS DE INVERSIÓN.	87
7.3.1	Matriz de decisiones.	88
7.3.2	Criterio maximin o pesimista.	88
7.3.3	Criterio optimista o mínimax.	88
7.3.4	Criterio probabilístico.	89
7.3.5	Árbol de decisiones.	90
7.4	CONCLUSIÓN.	91
8.	PROSPECTIVA	92
8.1	PROSPECTIVA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.	92
8.2	VISIÓN.	94
8.3	NUEVOS PRODUCTOS Y NUEVOS MERCADOS.	94
8.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROYECTADA.	195
	CONCLUSIONES	97
	BIBLIOGRAFIA	99
	ANEXOS	101

LISTA DE TABLAS

	Pág.
1. Matriz de evaluación del medio ambiente externo	27
2. Numero de licencia aprobada y área para construir	35
3. Matriz de perfil competitivo	41
4. Matriz de evaluación de la situación interna de la empresa	46
5. Ejemplo de competencias en Ambientes Constructores	57
6. Sector de la construcción	60
7. Desagregación de productos del mercado	60
8. Ambientes Vs. Espacios	61
9. Matriz de productos Vs. Clientes	64
10. Posición estratégica interna	65
11. Posición estratégica externa	66
12. Ventajas competitivas	66
13. Fortaleza de la industria	66
14. Matriz cuantitativa de plantación	67
15. Matriz dofa	70
16. Presupuesto de obra edificio Gales	73
17. Programación de obra edificio Gales	74
18. Presupuesto de obra I.D.S.N	75
19. Programación de obra I.D.S.N.	76
20. Control de tiempos, costos, actividades y personal proyecto edificio Gales	78
21. Diagrama de Gant edificio Gales	79
22. Flujo de caja control de costos edificio gales	79
23. Control de tiempos, costos, actividades y personal proyecto I.D.N.S.	80
24. Diagrama de Gant I.D.N.S	80
25. Flujo de caja control de costos I.D.S.N.	81
26. Estados financieros iniciales Ambientes constructores	82
27. Estados financieros finales ambientes constructores	83
28. Análisis comparativo horizontal Ambientes Constructores	84
29. Matriz de decisiones	88
30. Criterio optimista o mínimas	88
31. Criterio provabilistico	89
32. Árbol de decisiones	90
33. Matriz de proyección de productos a dos años	95

LISTA DE FIGURAS

	Pag
1. Diseño de cielo rasos, muros y pisos	18
2. PIB de construcción (serie desestacionalizado)	30
3. Participación del PIB de obras Civiles en le PIB total y variación anual del IIOC 2000-2005 (Primer trimestre)	33
4. Estructura organizacional inicial(organigrama)	52
5. Tasa de participación en el mercado	59
6. Tasa de participación en el mercado	61
7. Composición competitiva Vs. Crecimiento del mercado	63
8. posición estratégica y evaluación de acción	65
9. Infraestructura de la empresa	69
10. Árbol de dediciones	90
11. Estructura organizacional proyectada	96

ANEXOS

	Pg
A. Portafolio de servicios y productos ambientes constructores Ltda..	102
B. Planta arquitectónico segundo piso I.D.S.N	103
C. Planta arquitectónico tercer piso I.D.S.N.	104
D. Plantas arquitectónicas edificio Gales 1º - 5º piso	105
E. Plantas arquitectónicas edificio Gales ap. Duplex	106
F. Fotografías I.D.S.N.	107
G. Fotografías Edificio Gales	108

RESUMEN

El Panorama para las empresas constructoras en la actualidad en Colombia, es favorable, ya que ofrece múltiples oportunidades tales como el impulso que proviene para las licencias de construcción en los estratos altos y el dinamismo en la construcción de vivienda que viene jalonado por el buen desempeño de la vivienda no VIS, sin embargo también existen algunas amenazas como ejemplo claro se puede exponer el caso de los costos elevados de la construcción de vivienda que se desaceleraron debido a la caída en el precio del cemento gris y los incrementos en el costo de la mano de obra en el sector.

Es pertinente que las organizaciones ante este tipo de situaciones deban estar preparadas y responder de manera efectiva y eficaz a los cambios provenientes del entorno. Además, en una industria tan competitiva como lo es la construcción, se requiere por seguridad mayores programas de acción y control que garanticen y contribuyan a mejorar la participación en el mercado para la generación de utilidades.

Ante estas circunstancias Ambientes Constructores inicia con una conciencia de la importancia de contar con una serie de tácticas y estrategias que demuestran la utilización de sus fortalezas, mejorando y realizando los cambios necesarios para eliminar las debilidades, cumpliendo con los objetivos y metas propuestas que redunden en el crecimiento y consolidación de la organización como una de las mas importantes inicialmente de la región y posteriormente del país.

El planteamiento de estrategias y actividades que se proponen en el siguiente trabajo son producto del estudio de diagnósticos y análisis de matrices que determinan la ejecución de los planes según las probabilidades y realidades de la empresa.

Basados en la aplicación de conceptos específicos de varias teorías administrativas y gerenciales modernas, con el sentido común, flexibilidad y dinamismo que requiere la empresa. Todo lo anteriormente mencionado sin olvidar la participación y compromiso del talento humano de la empresa a todo nivel de responsabilidad pues en “**Ambientes Constructores**” son las personas las encargadas del funcionamiento y del éxito en la obtención de los resultados que esperan los socios, la gerencia y en general toda la constructora.

ABSTRACT

The Panorama for the construction companies at the present time in Colombia, he is favourable, since it offers manifold opportunities such as the impulse that come for the licenses of construction in the high layers and the dynamism in the construction of house that ranging by the good performance comes from house non Vis, nevertheless also some threats exist as clear example can be exposed the case of the elevated costs of the construction of house that decelerated due to the fall in the price of the grey cement and the increases in the cost of the manual work in the sector.

He is pertinent that the organizations before this type of situations must be prepared and to respond of effective and effective way to the originating changes of the surroundings. In addition, in a as competitive industry as it is it the construction, one requires by security greater programs of action and control that guarantee and contribute to improve the participation in the market for the generation of utilities.

Before these Construction Ambient circumstances it initiates with a conscience of the importance of counting on a series of tactics and strategies that demonstrate the use of their strengths, improving and making the changes necessary to eliminate the weaknesses, fulfilling the objectives and I put proposals that initially result in the growth and consolidation of the organization like one of but the important ones of the region and later of the country.

The exposition of strategies and activities that set out in the following work is product of the study of diagnoses and analysis of matrices that determine the execution of the plans according to the probabilities and realities of the company.

Based on the application of specific concepts of several modern administrative and management theories, with the common sense, flexibility and dynamism that the company requires. All previously mentioned without forgetting the participation and commitment the human talent of the company at all level of responsibility then in "Construction Atmospheres" the ones in charge of the operation and the success in the obtaining of the results are the people that wait for the partners, the management and in general all the constructor.

INTRODUCCION

El siguiente proyecto es el producto del estudio de una metodología de trabajo para crear una empresa dirigida a prestar el servicio y a vender productos para acabados de la construcción en la Especialización de Empresas Constructoras.

Para tal fin se examinarán los ambientes en los cuales se desenvolverá la empresa, se hará la formulación de la organización, se definirán las estrategias por medio de las cuales se presenta a Ambientes Constructores como una sociedad creativa y competitiva, se plantea el sistema de financiación de la misma, se definirá el sistema de control y la prospectiva de la organización.

De esta manera se trata de alcanzar los mejores resultados económicos posibles con los recursos que se disponga, siendo este el fundamento de una actuación económica que indica un conocimiento pertinente de una organización.

Por esto se hace indispensable considerar muchos factores antes de emprender las tareas que requiere una organización efectiva y eficaz; por ejemplo los negocios se concentran en atacar un frente de mercado novedoso, que nadie lo ha explorado, y es de esta manera como la empresa adquiere una exclusividad mercantil que la lleva al éxito. La contribución al medio, es la traducción de ingenio que una organización hace como ventana al futuro prospero de la misma.

Es importante reconocer como a través de los diferentes trabajos académicos propuestos se fue consolidando un modelo de actuación para la creación y administración de una empresa comprometida con el alto manejo de los recursos tanto humanos como técnicos al servicio de la región, lo que redundará en los logros positivos tanto económicos como profesionales del grupo de trabajo.

1. ANTECEDENTES

La creación de la empresa **AMBIENTES CONSTRUCTORES**, se ha dado en un proceso evolutivo y empieza como un estudio académico para la especialización en Administración de Empresas Constructoras.

Es una empresa privada, dedicada a la consultoría en acabados para la construcción y remodelación de proyectos arquitectónicos y obras civiles. Surge como una respuesta a la necesidad de crear una empresa para realizar algunos proyectos encomendados; se pretende continuar con la empresa aprovechando la oportunidad de reactivación de la construcción en la región y de esta manera ofrecer profesionalmente las técnicas y tecnologías especializadas en acabados para la construcción.

Cuenta con un grupo de profesionales expertos en asesorar con sensibilidad y conocimientos técnicos al cliente, permitiendo de esta manera volver realidad la idea de construir **AMBIENTES** confortables y estéticos. Además es una organización que se encuentra en capacidad de participar en licitaciones e invitaciones de carácter público y privado,

La formación profesional ha permitido comprender las necesidades funcionales y estéticas de los espacios, ya que se observa en los constructores la preocupación por presentar en sus proyectos elementos arquitectónicos que van a la vanguardia en las tendencias estéticas y técnicas que se ajustan a las capacidades económicas del cliente; por esta razón se formula este tipo de empresa.

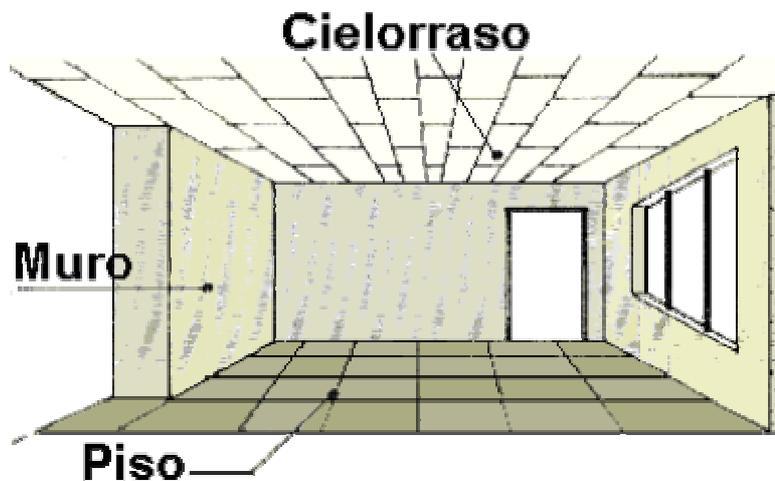
El crecimiento del sector de la construcción y los cambios que experimenta el país son razón suficiente para reanudar acciones frente al mercado y asegurar la permanencia de la industria en un medio cada vez más competitivo y con compradores más exigentes.

Definición: Los acabados en una vivienda son aquellos aspectos de la misma que nos proporcionan satisfacción en cuanto a la comodidad y al atractivo visual, en

términos enerales consiste en el enlucimiento de la obra en construcción. Los acabados constituyen la última etapa del proceso constructivo y es lo que se va a quedar viendo de por vida, por lo tanto se debe tener mucho cuidado en cuanto a la calidad y su presentación. Los acabados están constituidos por aquellos elementos constructivos que se realizan para proporcionar la terminación del edificio y para que pueda ser puesta al servicio de quienes lo van a habitar, proporcionándoles satisfacción en cuanto a la comodidad y apariencia visual, así como protección a las mismas partes constitutivas de la edificación.

A esta parte de la construcción también se le ha llamado "obra blanca" y comprende la colocación o aplicación de materiales sobre muros, pisos y cielos rasos, dando lugar a múltiples colores, texturas, tamaños y composiciones de las diversas áreas, esto dependerá del AMBIENTE que se pretenda proyectar.

Figura 1 Diseño de cielorraso, muros y pisos



Para este fin se utilizan diferentes tipos de materiales, aún para una misma función; pero que tienen diferencia en cuanto a calidad y precio. Por ejemplo: para pisos se tienen baldosas con esmalte de cemento y color llamadas baldosas comunes, ó con acabado de grano, estas tienen mayor resistencia a la abrasión o sea que no se desgastan con facilidad.

Se ha pensado que **Ambientes Constructores** prestará la Asesoría de proyectos tanto de diseño como de remodelación y además la venta e instalación de productos; para pisos como: maderas, cerámicas, porcelanatos, alfombras. Para paredes como: enchapes, estucos y pinturas. Para cielos rasos como cornisas en yeso y cielos falsos en lámina de yeso – cemento, también se presenta la decoración con la luz artificial.

2. ANALISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EMPRESA

La reflexión sobre el medio ambiente corresponde al punto fundamental de la planeación y está formado por las actividades relacionadas con la preparación para las actuaciones más adecuadas ante los compromisos de la empresa proyectada hacia el futuro.

Se plantea en este trabajo el estudio del entorno o macro ambiente y el sector en el cual se registra la actividad de la empresa, en este caso el sector de la construcción.

2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO (MACROAMBIENTE).

Para el estudio de los mismos se destacarán a continuación algunos aspectos que ejercen presión sobre la Industria de la Construcción en las áreas de infraestructura civil, vivienda y consultoría.

Observar los cambios en los valores culturales, en los aspectos sociales, en el contexto político, en la tecnología y en los permanentes cambios de la economía.

Los factores del medio ambiente externo serán según la metodología propuesta definidos, posteriormente recibirán un grado de impacto o ponderado sobre 100 y una calificación así: 1. Gran amenaza, 2. Amenaza, 3. Oportunidad y 4. Gran oportunidad. Estos valores de acuerdo a la metodología de aplicación de la matriz son multiplicados para obtener un resultado ponderado. El resultado formará parte del planteamiento estratégico con el fin de identificar las potencialidades y debilidades que presenta el entorno externo en el contexto de la empresa constructora.

2.1.1. ENTORNOS.

Entorno cultural y social. Los entornos del medio ambiente externo, Cultural y Social con sus diferentes factores, se sitúan en la región y en las actividades cotidianas de la comunidad, en las costumbres y tradiciones en el manejo de técnicas y tendencias constructivas, por lo tanto la empresa debe investigar y reconocer los sistemas artesanales con los cuales se ha venido trabajando y de los que se puede alcanzar una mayor eficacia de la organización.

Factor Externo Clave:	Tradiciones.
Ponderación sobre 100:	5
Clasificación:	2. AMENAZA

Se define tradiciones como los estilos del pasado que condicionan la visión de alternativas en cuanto a materiales, técnicas de diseño y construcción de acabados que ofrece el medio.

Factor Externo Clave:	Actualidad cultural.
Ponderación sobre 100:	7
Clasificación:	3, OPORTUNIDAD

Esta variable se refiere a las tendencias a las cuales es sometido el sector de la construcción en cuanto a los estilos en diseños y materiales, acordes con las condiciones actuales en los cambios acelerados de nuestros tiempos. Además permite al medio estar a la expectativa de nuevos productos que respondan a las perspectivas acordes con lo que exige la contemporaneidad y se esta en constante interacción con lo que el cliente quiere.

Factor Externo Clave:	Variación de la tasa de la tasa de población
Ponderación sobre 100:	3
Clasificación:	3, OPORTUNIDAD

Según cálculos del DANE, la población colombiana es de 44.531.434 habitantes para el año 2003, las proyecciones indican que la población crece en aproximadamente 2.100.000 habitantes cada 3 años, de modo que aproximadamente para el año 2005 serán 47.600.000 habitantes, mostrando el crecimiento de las ciudades en su tamaño poblacional, lo que indica la presión en el surgimiento de servicios públicos, infraestructura y vivienda. Esta problemática está en aumento y requiere de planes efectivos del gobierno.

En Nariño, la población total se ha calculado en 1.632.093 habitantes para el año 2.000, con población urbana de 714.481 y población rural de 917.612 habitantes,

se ha observado una tendencia que se calcula que el 70% de la población de Nariño se concentra en las ciudades de Pasto, Ipiales y Tumaco. Este aspecto implica desarrollar planes de vivienda de estratos medios y de interés social, así como de atender obras de infraestructura y urbanismo, para tener en cuenta las necesidades de ciudades en crecimiento con un 54% de la población del departamento con necesidades básicas insatisfechas. Fuente Plan de desarrollo de Nariño 2.000 – 2.003, “Nariño Vive”

Además se consigue una muy buena cantidad y calidad de mano de obra en la región que representa la fuente de realización y progreso del medio y permite esa evolución eficiente y eficaz de la construcción. Son las personas que participan en él, y sus respectivos comportamientos, los que, en un momento determinado, pueden afectar el funcionamiento de la actividad de la construcción.

Factor Externo Clave:	Calidad de vida y confort
Ponderación sobre 100:	5
Clasificación:	3, OPORTUNIDAD

Esta condición hace referencia a los estilos de vida relacionados con las preferencias en los proyectos, a las nuevas tendencias, moda y estilos de vida que se presentan en la actualidad y que muestran como se “vive bien y cómodamente”, para brindarle al cliente satisfacción total. El medio esta dirigido a solucionar esta necesidad de “bienestar estético del cliente” ya que esta directamente relacionado con el uso eficiente y eficaz de los recursos y procesos constructivos, buscando un mayor beneficio en la imagen de acuerdo a las características de la población.

Entorno económico. La reactivación de la Industria de la Construcción desde hace algunos años ha venido a paso lento. A lo anterior se añade que el marco de la política gubernamental de incentivar los créditos para construcción y vivienda se encuentran restringidos a postulantes que se ajusten a condiciones de empleo, ingresos familiares y otros. Por lo tanto se observa que el poder adquisitivo de los colombianos ha bajado y los patrones de consumo han cambiado de acuerdo a las posibilidades que presente el mercado.

Siendo para la industria el principal entorno que influye en los procesos de creación y organización empresarial, se reconocen a continuación algunos factores que son importantes como:

Factor Externo Clave:	Fluctuación de los precios
Ponderación sobre 100:	25
Clasificación:	2, AMENAZA

Una de las políticas del gobierno tiene que ver con la disminución de la inflación que en los últimos años a logrado una reducción del 21.6% en 1996 al 14% en 1999 e incluso en 2002 llego a una meta del 7%, en el 2003 la inflación percibida fue de 6.49%, esto refleja un cambio en los precios para los Colombianos. Sin embargo este aspecto afecta también los ingresos per cápita que permanecen en el mejor de los casos estables o disminuyen, reduciendo así el poder adquisitivo de la población. Así la relación se desequilibra cuando hay un incremento de precios por disminución de la demanda de bienes y servicios. Los precios se constituyen, entonces, en informadores del mercado y asignadores de recursos; y, son además, un mecanismo de control para la distribución de ingresos, la reducción de la inflación trae consigo el mantenimiento de los precios o un mínimo incremento.

Factor Externo Clave:	Nivel de inversión de la población en el medio.
Ponderación sobre 100:	5
Clasificación:	3, OPORTUNIDAD

Este aspecto implica determinar si una población tiene facilidades para demandar bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, en este caso servicios de construcción y vivienda, Los ingresos promedio son de 2 s.m.m.l.v. promedio.

Se relaciona también con la capacidad de negociación y endeudamiento de la comunidad, en el propósito de lograr maximizar los recursos, la población trata de encontrar la racionalidad económica que les señala que deben comprar, o demandar, menos de los bienes cuyos precios sean altos; y comprar, o demandar, más de los bienes cuyos precios sean bajos dicho comportamiento se basa en la ley de la demanda. Esta ley sostiene que entre los precios y las cantidades

demandadas de un bien existe una relación inversa. Es decir, entre mayores sean los precios de un bien, menores serán las cantidades demandadas del mismo, y viceversa.

Factor Externo Clave:	Balanza comercial.
Ponderación sobre 100:	7
Clasificación:	2, AMENAZA

Esta variable se refiere a las exportaciones menos las importaciones, pues se constituye como el registro más observado cuando se realiza el análisis del medio externo. El medio de las importaciones de materiales y maquinaria superan a las exportaciones, el efecto desestabilizador es muy fuerte. Pues, por una parte, la compra de bienes externos significa entregar al exterior, parte de la riqueza generada en el país. Y, por otra, los bienes importados reducen la producción nacional, el empleo y los ingresos, generando serias amenazas para el funcionamiento del medio.

Factor Externo Clave:	Globalización.
Ponderación sobre 100:	8
Clasificación:	3, OPORTUNIDAD

Se refiere a la internacionalización de la economía, como la estrategia adecuada para que los países alcancen altos índices de crecimiento y desarrollo, porque el objetivo fundamental del medio ya no es la maximización de las ganancias, sino su supervivencia a largo plazo. El proceso de globalización en marcha, ha dimensionado las relaciones económicas, comerciales y financieras, existentes entre los países del mundo. El proceso ha posibilitado la configuración de un veloz sistema que hace a los países muy sensibles a los fenómenos económicos que ocurren en el resto del mundo.

Entorno ambiental. Afecta a la industria de manera negativa ya que el medio ofrece cada día más productos contaminantes y a la organización le exigen estar a la expectativa en la escogencia de materiales, técnicas y recomendaciones para la construcción.

Factor Externo Clave:	Manejo de productos químicos.
Ponderación sobre 100:	5
Clasificación:	2, AMENAZA

Esta condición señala las actividades que involucran el consumo de materiales artificiales contaminantes del medio ambiente. Es necesario persuadir al medio para sustituir algunos materiales tóxicos, ó asumir las precauciones necesarias bajo las especificaciones técnicas recomendadas.

Entorno jurídico – político. Los entornos JURÍDICO – POLÍTICO, hacen referencia al pleno conocimiento de las normas exigidas por las entidades públicas y privadas con las cuales celebrará contratos, con el fin permitir la legalidad y justicia de todos los procedimientos laborales de la industria de construcción.

Factor Externo Clave:	Normatividad
Ponderación sobre 100:	3
Clasificación:	3, OPORTUNIDAD

Esta variable determina la reglamentación ó legislación por la cual se rige la industria de la construcción y ser la generadora de buenas relaciones y sana competencia.

Factor Externo Clave:	Obligaciones tributarias
Ponderación sobre 100:	7
Clasificación:	2, AMENAZA

Este factor se define como los compromisos que adquiere la industria de la construcción representada en personas naturales o jurídicas con el estado, de acuerdo con su situación económica. Sin embargo no se tiene un control eficaz

frente al recaudo y distribución posterior de estos impuestos exigidos por la ley. Y por lo tanto desestabilizan el entorno económico. Conjuntamente ingresan a los medios nuevos impuestos que son gravados a diferentes materiales o trabajos y que si no se reconocen, serán castigados con diferentes sanciones y multas.

Factor Externo Clave:	Políticas económicas frente a la construcción.
Ponderación sobre 100:	7
Clasificación:	4, GRAN OPORTUNIDA

Son los programas con que dispone una organización o un país para mejorar sus utilidades a través de múltiples opciones de inversión. De manera general, estas políticas se refieren al presupuesto y a los planes de desarrollo local, regional y nacional. También se trata las políticas económicas tomadas por el gobierno y sus instituciones en cuanto a las relaciones nacionales e internacionales que el país tiene. Se relaciona con los ingresos y gastos de la nación por un año o periodo fiscal invertidos en el sector de la construcción.

Entorno tecnológico. En cuanto al entorno TECNOLÓGICO, se tendrá que actualizar permanentemente en todo lo que a materiales, técnicas y comunicaciones que el mundo de hoy exige de una industria, la cual tendrá que estar a la vanguardia, ofreciendo al cliente un mayor rendimiento económico, acorde a sus necesidades.

Factor Externo Clave:	Importancia de la tecnología.
Ponderación sobre 100:	7
Clasificación:	4, GRAN OPORTUNIDAD

Este aspecto es de gran relevancia para lograr alta productividad, alta calidad, eficiencia, reducción de costos y tiempos y diferenciación de la competencia. La industria de la construcción posee plantas de producción y maquinaria en el país, además se cuenta con software actualizado y efectivo para el desarrollo de los procesos constructivos. La tecnología junto con las telecomunicaciones han provocado nuevos procesos de constitución de identidades sociales, por lo tanto el

medio ofrece formas de comunicación que permiten comerciar y producir a gran escala.

Factor Externo Clave:	Disponibilidad de materiales.
Ponderación sobre 100:	6
Clasificación:	3, OPORTUNIDAD

Este factor se refiere a los elementos con los cuales se desarrolla la actividad de construcción. Corresponden a la parte tangible del diseño. El mercado ofrece una gran variedad en todos los tipos de acabado y de múltiples características, como precios, colores, formas, etc. El desarrollo de la creatividad no se obstaculiza por falta de alternativas que pueda ofrecer el medio.

Cuadro 1 Matriz de evaluación del medio ambiente externo

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO			
FACTORES	CLASIFICACION	PONDERADO	RESULTADO
Fluctuación de los precios	2	25	50
Obligaciones tributarias	2	7	14
Balanza comercial.	2	7	14
Manejo de productos químicos.	2	5	10
Tradiciones.	2	5	10
Actualidad cultural.	3	7	21
Disponibilidad de materiales.	3	6	18
Nivel de inversión de la población en el medio.	3	5	15
Calidad de vida y confort	3	5	15
Normatividad	3	3	9
Variación de la tasa de la tasa de población	3	3	9
Globalización.	3	8	24
Importancia de la tecnología	4	7	28
Políticas económicas frente a la construcción	4	7	28
TOTAL		100	265

Para Ambientes Constructores el factor externo que mas influye en el desarrollo de las actividades de la empresa corresponde a la fluctuación de los precios, ya que la empresa ofrece productos y servicios en el campo de acabados de la construcción, que son solicitados por los clientes, cuando hay un aumento de los precios, la demanda del negocio disminuye y de esta manera la permanencia de la organización se vería en serios problemas.

La globalización, las políticas económicas frente a la construcción, la importancia de la tecnología y la actualidad cultural entre otras son las oportunidades con que cuenta la empresa y que corresponden a los factores para las estrategias inmediatas de mercadeo.

2.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE MEDIO (SECTOR).

El sector es el ambiente más cercano a las organizaciones y comprende, generalmente el sector al cual pertenece Ambientes Constructores en el departamento de Nariño y en especial en la ciudad de Pasto. También corresponde a la observación de algunas de las empresas que desarrollan actividades similares, con el objeto de delimitar el capo de acción de la empresa para que acceda a una propuesta fuerte en el mercado existente.

2.2.1 La crisis del Sector de la Construcción. La crisis del sector de la construcción es la ausencia de crédito. Los constructores son los principales deudores morosos de las Corporaciones de Ahorro y Vivienda, que han visto cómo se paraliza su cartera de créditos mientras que su nivel de no pagos sigue creciendo.

En 1995 se construyeron en el país cerca de 14 millones de metros cuadrados, mientras que durante 1999 (hasta octubre) el terreno construido sumaba 5,7 millones de metros cuadrados, lo que supone un descenso del 59,2% con respecto a 1995 y un 40,4% menos que lo edificado durante todo 1998, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane).

En 1996 la economía colombiana comenzó a debilitarse y se redujo cuantiosamente el número de licencias otorgadas para construir. Los tipos de interés subieron alarmantemente llegando a alcanzar el 50% en 1998, con lo cual era imposible financiar alguna actividad.

Se considera que este problema añadido a la crisis económica nacional fue que el modelo de la construcción en Colombia se montó sobre unas bases equivocadas.

Los proyectos se desarrollaban con financiación de hasta el 100%, "lo que funciona en épocas normales y de auge, pero no en los momentos de crisis". A partir de entonces, muchas empresas constructoras se fueron a pique.

Consecuencias: La crisis de la construcción en 1999 que ya iba para cinco años, era un ciclo demasiado largo para cualquier actividad económica. Muchas constructoras no fueron viables porque su recuperación dependía directamente de la demanda que, entonces era inexistente ya que no había compradores.

Miles de colombianos vieron cómo sus casas, fincas o tierras fueron embargadas como consecuencia de la pérdida de su empleo y la disminución de su poder adquisitivo.

Bajo estas perspectivas, la posibilidad de que la demanda de viviendas se reactive era prácticamente nula.

Para el año 2000 se estimó que la tasa de desempleo se mantendría en torno al 20% y existía una gran oferta de vivienda embargada en manos de los bancos, lo que hacía que las nuevas construcciones no tengan suficiente mercado.

El único elemento que podía contribuir a reactivar el sector es la vivienda de interés social, pero eso dependía de los subsidios que otorgue el Gobierno a la hora de financiarla, ya que "la sola baja de la tasa de interés no era suficiente".

Con el descenso de los intereses y la reactivación de la construcción la gente comenzaría a darse cuenta de que la inversión en una finca raíz sigue siendo atractiva, siempre y cuando se mire a largo plazo".

En el año 2000 se observó que la construcción comenzó a despegar, ya que es uno de los principales generadores de empleo de Colombia. Actualmente un 5,1%

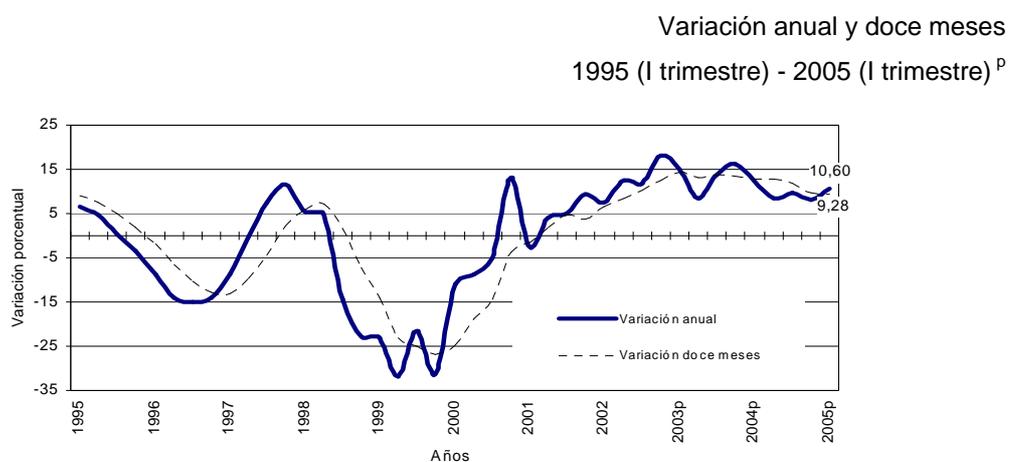
de la población activa de Colombia trabaja en la construcción, frente al 6% que lo hacía en 1998. La tasa más alta de ocupación se alcanzó en 1995, justo antes del inicio de la crisis, cuando un 7,5% de los trabajadores colombianos formaban parte del sector.

El sector de la construcción registró en el primer trimestre de 2005 un crecimiento del 10,60 por ciento en comparación con el mismo período de 2004 del producto interno bruto (PIB).

Este efecto se produjo como resultado del comportamiento positivo del Producto Interno Bruto de obras civiles que creció 43,64%. En contraste, el PIB de las edificaciones presentó disminución del 2,30%.

Entre enero y marzo de 2005, el PIB de la construcción totalizó 1.160.283 millones de pesos constantes de 1994, equivalentes al 5,46% del PIB total del país, que logró en este período 21.261.924 millones de pesos constantes de 1994.

Figura 2 PIB de construcción (serie desestacionalizada)



Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

La Vivienda. Entre enero y marzo de 2005, las licencias concedidas para la construcción de vivienda crecieron en 5,31% en comparación con el mismo período de 2004.

Por su parte, el área destinada a edificar vivienda en el Censo de obras descendió en 2,32%.

El saldo total de las deudas de los usuarios con el sistema hipotecario por concepto de créditos de vivienda se redujo en 8,19 por ciento.

El valor de los créditos individuales (a precios constantes de 1994) desembolsados para la compra de vivienda creció en 19,72%, debido básicamente al incremento en los desembolsos.

En el período de análisis, los desembolsos realizados por la banca hipotecaria para la compra de vivienda diferente de interés social (rangos superiores en precios que la vis.) creció en 3,79%. Este resultado fue motivado por el aumento del crédito para vivienda nueva en 6,19%. Por su parte, el área en proceso de construcción presentó un incremento del 21,0%.

La Vivienda de interés social. El área licenciada aprobada para vivienda de interés social registró en el trimestre de análisis un incremento del 88,50% respecto al mismo trimestre de 2004.

En contraste, el área nueva para vivienda VIS del Censo de Edificaciones disminuyó el 26,31%.

El valor de los créditos individuales (a precios constantes de 1994) desembolsados para la compra de vivienda de interés social se incrementó en un 4,01%, resultado explicado principalmente por el crecimiento del crédito para vivienda usada en 44,72%.

La vivienda se constituye en un motor impulsor de la economía y principal fuente de empleo. La dinámica de la vivienda de interés social, implica una focalización efectiva hacia la población más necesitada.

Por lo anterior, para el DANE es importante generar estadísticas que permitan conocer el comportamiento de la vivienda, para poder adoptar políticas de mejoramiento y de crecimiento económico a través de su reactivación.

El objetivo de la investigación se fundamenta en establecer el comportamiento y evolución de la vivienda a través del seguimiento de los metros cuadrados en proceso de construcción y del precio de venta del metro cuadrado.

Según el DANE al comparar los resultados del segundo trimestre de 2005 con respecto al mismo período de 2004 el área total censada para vivienda presentó crecimiento del 8,21%.

- El área en proceso para vivienda aumentó el 12,50%, al pasar de 6 338 016 m² a 7 130 144 m² en el segundo trimestre de 2005.

- El área nueva para vivienda aumentó el 0,63%, ésta variación es explicada por el aumento registrado en la vivienda de interés social (VIS) del 5,91% y una disminución de la No VIS del 0,75%.

- Las unidades nuevas para vivienda aumentaron el 15,89%, básicamente por el crecimiento presentado en la vivienda diferente de VIS (17,83%).

- El área paralizada para vivienda disminuyó en 1,59%, la No VIS presentó la disminución más significativa de paralizadas.

- El comportamiento entre el tercer trimestre de 2004 y segundo trimestre de 2005 respecto al período anterior.

- El área en proceso para vivienda aumentó 17,67% y en unidades creció el 13,63%.

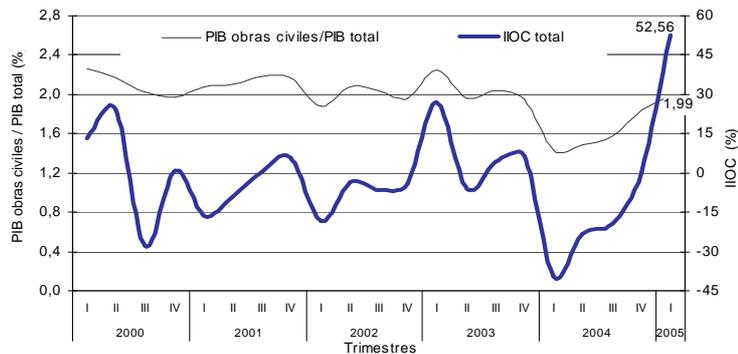
- Las unidades nuevas para vivienda aumentaron el 3,80%, ésta variación es explicada principalmente por el aumento registrado en la vivienda de interés social (6,00%).

Obras Civiles. La inversión realizada por constructores públicos o privados en obras civiles entre enero y marzo de 2005 registró crecimiento del 52,56% en comparación con el mismo período de 2004.

Este desempeño fue producido por el incremento del 88,99% mostrado por el grupo de carreteras, calles, caminos y puentes, especialmente por el aumento en la inversión en los Sistemas Integrados de Transporte Masivo y vías urbanas.

El PIB de las obras civiles recuperó participación en el PIB Total del país, al pasar de 1,84% en el primer trimestre de 2004 a 1,99% en el mismo período de 2005.

Figura 3 Participación del PIB de obras civiles en el PIB total y variación Anual del IIOC 2000 - 2005 (I trimestre)^P



Fuente: DANE ^P preliminar

En el plan de gobierno del presidente Uribe se plantea contrarrestar el desempleo por medio de la Reactivación del sector de la construcción, las propuestas son:

- a. Hacer los ajustes presupuestales necesarios para garantizar un mínimo de 100.000 subsidios anuales de vivienda social. En el año 2000 en el país se construyeron cerca de 20.000 viviendas de interés social, mientras que la capacidad de la ingeniería y las fábricas de producción de materiales es para más de 150.000 unidades por año.
- b. Agilizar los programas de titularización de cartera hipotecaria, con fondo de garantías, a fin de que inversionistas con recursos como los Fondos de Pensiones puedan financiar vivienda.
- c. En el caso de la infraestructura, tanto para su ampliación, como para el mantenimiento de la existente, es necesario identificar las obras inconclusas y aquellas que cuentan con diseños definitivos, con el fin de acelerar su ejecución, propiciando, cuando ello sea posible, la utilización de trabajo asociativo.

- d. Aprovecharemos la infraestructura existente en las ciudades para desarrollar programas de renovación urbana, esquema consistente en realizar proyectos urbanísticos de alta calidad en zonas residenciales, comerciales o industriales que se encuentren en desuso o con problemas de deterioro. Con ello reordenaremos las ciudades, aprovecharemos al máximo las zonas urbanizadas y racionalizaremos en ellas el uso del suelo y promoveremos los proyectos de transporte masivo urbano semejante a Trans Milenio.

Los profesionales de la construcción y el urbanismo tienen una seria misión frente a la sociedad: tazar políticas para un desarrollo armónico en las ciudades, reflexionar sobre el impacto ambiental bajo la óptica del progreso urbanístico, y asumir responsabilidad sobre ello. Se trata pues de proyectar una política audaz y estratégica en el complejo ámbito del futuro del país.

2.2.2 El sector de La construcción en Pasto.

Según el plan de desarrollo de Nariño 2000 – 2003, el aporte de la construcción en el PIB es de 5.4% en el año de 1.995 y baja al 2.4% en el año de 1.998. Su tasa de crecimiento promedio anual para 1.993/1.989 es de 8.9%, pasando a -4.9% para 1.998/1.994. Esto ocurre por el cierre de los créditos para la vivienda de interés social, el estancamiento económico, los bajos recursos familiares y la disminución en la inversión pública.

A pesar de las cifras, la actividad de la construcción se establece como el sector más dinámico en la economía en San Juan de Pasto. La evolución de este sector se ha dado en conjunto con las variaciones 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 creció, aunque a menor ritmo, a pesar de la crisis de la economía colombiana.

En el año de 1.995, dentro del sector de la construcción se destaca el aporte de la edificación de bodegas, almacenes y obras de urbanismo. En el año de 1.996, por medio de diferentes acciones del gobierno nacional se construyen muebles principalmente dedicados a la educación y a partir de el año 1.997 hasta el año 2003 se destaca la construcción y adecuación de viviendas de todos los estratos, locales comerciales, obras sociales y recreativas.

Cuadro 2 Número de Licencias Aprobadas y Área para construir. Años 1.990 -2001.

Año	Número de licencias			Área por construir (m ²)	
	Total No. de licencias	Licencias para vivienda	%	Total m ²	Total m ² para Vivienda
1.990	160	127	79	100.36	70.71
1.991	206	164	80	139.16	84.95
1.992	182	139	76	81.69	49.46
1.993	217	177	82	154.10	110.47
1.994	272	222	82	149.69	102.37
1.995	277	241	87	222.98	180.86
1.996	237	204	86	142.37	97.09
1.997	298	270	91	303.75	256.52
1.998	440	399	91	181.01	146.51
1.999	382	344	90	89.80	70.44
2.000	415	376	91	165.37	137.72
2.001	425	400	94	115.65	96.99

Fuente: DANE, Licencias de Construcción 2.002

En la ciudad de Pasto, en el año de 1.998 se dieron 440 licencias de construcción en donde el 91% eran para vivienda unifamiliar y multifamiliar. En el año 1.990-2.001 se observa un incremento en la construcción de obras de ingeniería civil no residenciales. Este porcentaje se incrementa hacia el año 200 con un porcentaje del 94%.

Con la anterior información se pueden obtener datos generales importantes como la ubicación estratégica del departamento de Nariño, lo que le ha permitido tener un sinnúmero de ventajas que no han sido aprovechadas al máximo, aspectos como la indebida explotación de los recursos naturales, la deforestación, la contaminación, la deficiencia en la infraestructura y las malas administraciones de los servicios básicos, son causadas por la falta de capacitación y por la desactualización tecnológica. Es claro que la indiferencia de la clase política y la falta de presupuestos anuales son los principales causales de esta problemática.

En el municipio de Pasto se encuentra una problemática clara ante los proyectos de construcción es notable la falta de información con relación a la cantidad de proyectos construidos y por lo tanto el correspondiente escenario de propiedad. La monopolización de los grandes contratos por parte de algunas empresas ya consolidadas, las prebendas y politiquería para la adjudicación de licitaciones o contrataciones, los altos costos de la tierra que generan un aumento en los costos de producción y de venta. Se observa también una falta total de innovación en tecnología y pobreza en el diseño arquitectónico y en los materiales de construcción y en la ejecución, señalando una escasa diferenciación de las construcciones.

Para el análisis situacional del entorno inmediato de la Empresa, se recurre a la aplicación del Diagrama de Porter, en el cual se determina el comportamiento estructural del sector según cinco fuerzas competitivas que son:

- Rivalidad entre competidores existentes
- Nuevos competidores
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de productos sustitutos

Rivalidad entre competidores existentes. Se puede observar que existe en el sector un fuerte monopolio de algunas empresas constructoras con experiencia y antigüedad que absorben las contrataciones tanto públicas como privadas. Esta es una gran barrera de entrada para la empresa ya que no posee la experiencia, tampoco el capital necesario para competir en el caso de algunas licitaciones.

Sin embargo se nota una falta total de innovación en tecnología y pobreza en el diseño y en los materiales de construcción de acabados, es notable una escasa diferencia de los productos y servicios. Esta fuerza competitiva puede convertirse en una Oportunidad para Ambientes, para crear una óptima línea de diseño que identifique a la empresa.

Nuevos competidores. Para los nuevos competidores como Ambientes, las barreras de entrada como nuevos competidores son muy grandes, y se estiman como amenaza alta sobretodo por el factor económico ya que es difícil poder enfrentarse con Empresas ya consolidadas. Un ejemplo claro es la implementación de la tecnología, lo cual requiere una alta inversión de capital para el desarrollo de la empresa en el medio, por lo cual es una Gran Amenaza para la estabilidad de la organización.

Poder de negociación compradores. Este factor es de vital importancia para Ambientes como empresa ya que juega con el gusto del cliente sin embargo se nota que existe un desconocimiento en el medio constructor del cliente y de sus expectativas. En la actualidad ya se alcanzan a observar algunos proyectos que se salen de los esquemas tradicionales, con calidad estética y buenos acabados. Estos proyectos ya han hecho una ruptura del paradigma de la economía de los diseños estéticamente bien definidos y con buenos acabados.

Esta fuerza competitiva puede convertirse en una Gran Oportunidad para Ambientes Constructores ya que la empresa tendrá que plantear una propuesta estética, técnica y económica que se ajuste a los gustos y a las necesidades de sus clientes, de esto dependerá la buena imagen de la empresa frente al sector.

Poder de negociación proveedores. Esta fuerza competitiva se conforma como una barrera de entrada alta entre los pequeños competidores ya que los proveedores han determinado algunas políticas de venta que abonan beneficios por pedidos al por mayor. Por otro lado y de manera inversa los créditos, generan costos de financiación muy altos que deben cargarse al valor final de los proyectos. Esta variable puede convertirse en una Gran Oportunidad para Ambientes ya que puede hacer una integración con alguna empresa y de esta manera lograr la iniciación y el mantenimiento por lo menos por un tiempo hasta consolidarse y evaluar así la permanencia de la sociedad.

Amenaza de productos sustitutos. Se puede observar que para Ambientes no representan amenaza, porque existen muchos proveedores y productos que la empresa como compradora puede acceder con facilidad y de esta manera manejar las actividades mercantiles con destreza. Esta fuerza competitiva puede convertirse en una Gran oportunidad para la organización.

2.2.3 Matriz del perfil competitivo del Sector

Para tener un resultado comparativo se han seleccionado para este trabajo dos empresas que frente a **AMBIENTES CONSTRUCTORES**, presentan similitud en cuanto a la función comercial que realizan, estas son: **SPACIOS y ALFA**.

Se han acordado 22 factores claves los cuales han determinado que:

- Para **AMBIENTES CONSTRUCTORES**, la gran oportunidad como empresa ideal se define con el factor clave correspondiente al impacto de la calidad de sus productos y servicios sobre el desempeño en el sector de la construcción, de este factor dependerá la apertura del buen negocio, la competitividad y el mantenimiento de la empresa en el medio.

Existen algunos otros factores clave que representan oportunidades para la empresa ya que es una organización nueva en proceso de conformación, con muchas expectativas e interés de llegar al cliente ofreciéndole los materiales, las preferencias de diseño, las tendencias, las marcas, la tecnología, y los servicios

necesarios para volver realidad la idea de estar en AMBIENTES confortables y estéticos.

Las tradiciones, la competitividad, el crecimiento del PIB del sector, la balanza de competidores, la curva de experiencia y el acceso a los canales de distribución corresponden a factores clave que representan amenaza para la empresa ya que el sector al cual se dirige AMBIENTES es restringido, con competidores existentes fuertemente consolidados, con multiplicidad de productos y servicios sustitutos además con clientes y proveedores inciertos. Ante estos riesgos se tendrán que elaborar con altas inversiones de capital, buenas y novedosas estrategias de mercadeo que permitan una propuesta atractiva, estética, técnica y económica ajustada a las necesidades y gustos del cliente.

- **SPACIOS**, es una mediana empresa que se desempeña en la ciudad de Pasto hace 10 años aproximadamente, es una organización que presenta gran oportunidad en la identificación de marca, la calidad de vida y confort, el nivel de inversión de la población, en importaciones y en disponibilidad de sustitutos cercanos, por que conoce al cliente para quien va encaminado su negocio, a cumplido con la función de decorar espacios agradables para la población de estratos altos, asume con facilidad la compra de materiales y suministros para construcción nacionales y extranjeros, si miso los comercializa en el medio.

Conoce por la experiencia algunos gustos de los clientes, tanto es así que ha pluralizado sus servicios, no solo para la decoración de las viviendas sino también para los vehículos. También conoce los insumos y proveedores más adecuados en cuanto a calidad y cumplimiento respectivamente, están atentos a las disponibilidades de los recursos para la construcción.

Sin embargo es una empresa que está amenazada por las nuevas tendencias (sin actualización), la calidad de sus productos es alta pero el desempeño ha sido relativamente bajo; los criterios de publicidad no han logrado el conocimiento suficiente de sus servicios.

La técnica ni la tecnología son preocupaciones efectivas que dinamicen la empresa. Otros factores como las políticas de vivienda popular han ocasionado su bajo desempeño laboral, la empresa en la actualidad necesitará nuevos estudios y metodologías de promoción y mercadeo que hagan efectivo el negocio.

- **ALFA** es una empresa nacional que se ha desenvuelto muy bien en el campo de la construcción, se ha especializado en materiales de acabados para pisos y paredes, siendo una organización que diseña, fabrica, promociona, vende e instala sus productos.

Posee grandes oportunidades en cuanto a consolidarse como una empresa que conoce sus posibilidades y sus gustos, además ofrece calidad a precios cómodos. Tiene un amplio conocimiento de las variaciones de la economía y ante estas reacciona con seguridad. Posee la clientela de tradición para la cual trabaja.

Está pendiente de la actualidad y la tecnología necesaria, la inversión que realizan tanto de investigación como de producción es permanente.

También es una empresa que posee grandes amenazas principalmente por las importaciones ya que es una empresa nacional que debe invertir mucho capital para reaccionar con fuerza y mantener su liderazgo en el medio.

Es así como todas las empresas por consolidadas que parezcan deberán estar pendientes de múltiples factores clave para el desempeño exitoso, efectivo y eficaz de las organizaciones.

Factores clave.

- **Experiencia:** Este factor muestra la trayectoria de una organización y se constituye como la carta de presentación de cualquier constructora. Por ser una empresa nueva se convierte en una amenaza ya que no se cuenta con el tiempo de desempeño con el que cuentan los competidores.
- **Estrategias, Proyectos y Programas:** La variable consiste en obtener más obras, ejecutarlas efectivamente y programar de forma apropiada los procesos de los diferentes proyectos. Para esto es necesaria una amplia red de información sobre licitaciones, proyectos y noticias relacionadas con trabajos a futuro. Representa una oportunidad ya que permite formular y realizar diversas estrategias para que las organizaciones se mantengan en el mercado.

- **Nivel tecnológico:** Los recursos tecnológicos se presentan como herramientas claves de avanzada para brindar mayor productividad en las organizaciones, Contribuye en los procesos y técnicas que requieren exactitud y complejidad, reduce los gastos de personal y facilita el cumplimiento de la programación de obra.
- **Capacidad del talento humano:** El personal de las organizaciones, debe ser seleccionado de acuerdo a los antecedentes laborales, académicos y profesionales, ya que de esto depende el desempeño de la actividad de la empresa. La capacidad del talento humano es una oportunidad tanto para la organización, como para el personal que labora en ella, ya que las condiciones de estabilidad y crecimiento personal les permite estar a satisfechos y aportar lo mejor de si para el crecimiento de la empresa.
- **Estabilidad financiera:** La crisis económica del sector ha limitado el cumplimiento de algunas programaciones de obra, así también con obligaciones financieras, fiscales y de proveedores de las constructoras. Este factor incide en la liquidez, capacidad de endeudamiento y solvencia de la organización.
- **Calidad del producto o servicio:** Es primordial para conseguir el éxito de la empresa, brindar una amplia calidad en los productos y servicios, ya que la satisfacción del cliente es el elemento de presentación de la empresa. La calidad debe ser una herramienta de control para evitar correcciones por falta de implementación de este factor clave.
- **Cumplimiento:** Para lograr este objetivo se necesita recursos financieros, la tecnología, el desempeño eficiente y el adecuado personal que cumpla con los procesos de ejecución. Es la imagen que proyecta la empresa con su alto desempeño.
- **Precios competitivos:** Los precios derivan de las estrategias, de compra, venta de materiales, y la adecuada programación de actividades, con los precios unitarios y globales, las organizaciones participan en concursos y licitaciones, que compiten para diversas obras públicas o privadas, pero son muy pocas las organizaciones que presentan fortalezas en torno a los precios.

- **Participación en el mercado y Cobertura:**

La organización que posee mayor cobertura y participa en el mercado tendrá mayores utilidades y contará con mayores utilidades y mejores alianzas estratégicas para ejecutar proyectos con calidad y cumplimiento en proyectos a gran escala en el país.

Cuadro 3. Matriz del perfil competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO								
Nº	FACTORE CLAVE	AMBIENTES			ESPACIOS		ALFA	
		FONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO	CLASIFICACION	RESULTADO	CLASIFICACION	RESULTADO
1	Experiencia	11	2	22	4	44	4	44
2	Estrategias, Proyectos y Programas	9	3	27	3	27	3	27
3	Nivel tecnológico	8	3	24	2	16	4	32
4	Desempeño del talento humano	7	3	21	2	14	3	21
5	Estabilidad Financiera	8	1	8	2	16	4	32
6	Calidad del producto o servicio	16	4	64	2	32	4	64
7	Cumplimiento	11	3	33	3	33	3	33
8	Precios competitivos	13	2	26	3	39	2	26
9	Participación en el mercado y Cobertura	7	2	14	2	14	3	21
10	Relaciones públicas y mercado	10	2	20	3	30	3	30
		100		259		265		330

2.2.4 Conclusiones. Se observó que existen para la empresa frente al medio, altas barreras de entrada, como también muchas oportunidades de innovar en el medio tanto en productos como en servicios. Sin embargo vale la pena observar que no es fácil comenzar pero que las ideas, las estrategias, la eficiencia y eficacia de los procesos pueden marchar al mismo ritmo de la experiencia.

2.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA.

2.3.1 Factores internos Clave.

Factor Interno Clave:	Recursos Materiales
Ponderación sobre 100:	4
Clasificación:	3. Oportunidad

La empresa cuenta con equipos de cómputo dotados de los últimos programas de diseño arquitectónico, material bibliográfico actualizado y amoblamiento de oficina que inicialmente se pone a disposición de la organización como fuente de recursos para empezar las actividades a nivel de diseño, presupuestos, programación y control de proyectos y obras.

Factor Interno Clave:	Recursos Financieros
Ponderación sobre 100:	9
Clasificación:	1. Gran amenaza

La empresa cuenta con una liquidez inicial baja, que financia básicamente pequeños proyectos. No se cuenta con un respaldo financiero importante necesario para contrataciones de obras de gran envergadura. De modo que los Recursos con los que se emprenden grandes proyectos resultan del los anticipos pactados con el cliente de acuerdo al avance en obra.

Factor Interno Clave:	Unidad de talento Humano
Ponderación sobre 100:	6
Clasificación:	4. Gran Oportunidad

El personal que labora en la empresa posee habilidades técnicas y humanas para el ejercicio de sus funciones. Los conocimientos, preparación y experiencia del personal son la base que tiene la dirección para generar un ambiente de confianza y seguridad en la asignación de algunas actividades que por su naturaleza les corresponden adelantar. Existe un sistema organizacional interno que permite una labor cooperativa y ordenada que puede mejorar sustancialmente las condiciones de la empresa, en consecuencia se deben adoptar sistemas de trabajo adecuados y congruentes con el acelerado y continuo cambio que les obliga a las empresas estar pendientes de las diferentes dependencias y sus actividades específicas, como parte fundamental del sostenimiento y crecimiento de la organización.

Factor Interno Clave:	Estrategias y Planes de Mercadeo
Ponderación sobre 100:	6
Clasificación:	3. Oportunidad

El área de proyectos es la principal asesora de la dirección en términos de adelantar estrategias de mercadeo y desarrollo de planes, también en la participación y preparación de licitaciones e invitaciones públicas o privadas, organizando las mejores propuestas según las condiciones y requisitos de cada proyecto.

Factor Interno Clave:	Reglamento Interno
Ponderación sobre 100:	5
Clasificación:	4. Gran Oportunidad

Se plantean los principios de manejo al interior de la organización, su principal objetivo es propender por las buenas relaciones, la justicia y desarrollo correcto de las labores por parte del personal, en el se plantean los deberes, derechos y compromisos, también se estipulan las sanciones correspondientes de tipo formal como llamados de atención o de tipo pecuniario de acuerdo a la falta causada.

Factor Interno Clave:	Sistema Operacional
Ponderación sobre 100:	4
Clasificación:	4. Gran Oportunidad

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, presupuestos y recursos establecidos por proyecto, es importante tener un plan de operaciones para que los trabajadores tengan un desempeño sin contratiempos, el grupo de planeación hará las veces de auditor para la ejecución de los planes de acción, la gestión de recursos se efectúa por parte de la dirección y sus colaboradores como contabilidad, cartera,

etc., el director de proyectos dirige los equipos de trabajo y determina que camino tomar si los resultados no son los esperados, contando con la suficiente idoneidad para lograr los propósitos planteados.

Es el procedimiento que permite evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las tareas funcionales de la empresa, para que esta alcance la competitividad en el mercado, lo que significa tener la capacidad de desplegar los recursos en el entorno, definir estrategias desarrollar ventajas con la competencia y ponerlas en marcha.

Factor Interno Clave:	Sistema Comercial
Ponderación sobre 100:	7
Clasificación:	3. Oportunidad

El sistema de comercialización consiste en el manejo estratégico de cómo la empresa competirá en el mercado además será un buen mecanismo de evaluación continua del costo beneficio de los servicios y productos que la empresa ofrece.

Factor Interno Clave:	Sistema de Financiación
Ponderación sobre 100:	12
Clasificación:	1. Gran Amenaza

Por ser una empresa que comienza con sus labores encontrará serias dificultades en cuanto a obtener créditos bancarios, ya que no cuenta con un respaldo tanto económico como de renombre que la acredite como una organización consolidada, responsable y que cumpla con sus obligaciones con seriedad.

Factor Interno Clave:	Sistema Administrativo
Ponderación sobre 100:	4
Clasificación:	4. Gran Oportunidad

El sistema administrativo de la empresa corresponde a la organización particular del personal que va a conformar la empresa. Es una gran oportunidad para la empresa ya que contará con diversas calidades humanas para cada proyecto en particular. De la adecuada comunicación, motivación y sentido de pertenencia a la empresa dependerá el buen servicio de la organización, lo cual redundará en el buen nombre y por lo tanto en las nuevas oportunidades de contratos.

Factor Interno Clave:	Sistema de Contratación
Ponderación sobre 100:	4
Clasificación:	4. Gran Oportunidad

El sistema de contratación es el procedimiento por medio del cual se realiza un convenio entre dos partes. La empresa tendrá básicamente dos sistemas de contratación de lo cual dependerá el éxito de sus labores. Uno a nivel público y otro a nivel privado. Es una oportunidad ya que permite que por las condiciones particulares de la empresa esta pueda lograr trabajar en los dos campos sin inconvenientes.

Factor Interno Clave:	Proveedores
Ponderación sobre 100:	6
Clasificación:	2. Amenaza

Al igual que con los créditos bancarios, las empresas que entran en el mercado inicialmente presentan algunos inconvenientes por no tener la suficiente tradición es así como los proveedores también confían en la tradición de sus clientes, para créditos de sus productos principalmente. Sin embargo el respaldo de las

empresas jóvenes tiene que irse ganando en la medida que esta vaya trabajando en el medio y posteriormente hasta alcanzar negociaciones e integraciones acordadas por las empresas.

Cuadro 4 Matriz de la evaluación de la situación interna de la empresa

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA SITUACION INTERNA DE LA EMPRESA				
ITEM	FACTOR	CLASIF.	POND.	RESULTADO
1	Ubicación estratégica del local comercial	2	8	16
2	Tamaño inicial de la empresa	2	6	12
3	Imagen de la empresa	3	7	21
4	Implementación y manejo de tecnología especializada	3	7	21
5	Estilo de dirección	4	5	20
6	Recursos materiales	3	4	12
7	Recursos financieros	1	9	9
8	Talento humano	4	6	24
9	Sistemas de gestión	3	6	18
10	Reglamento interno	4	5	20
11	Sistema operacional	4	4	16
12	Sistema comercial	3	7	21
13	Sistemas de financiación	1	12	12
14	Sistema administrativo	4	4	16
15	Sistemas de contratación	4	4	16
16	Proveedores	2	6	12
TOTAL			100	266

2.3.2. Conclusiones: Para AMBIENTES, la gran oportunidad como empresa ideal se define con el impacto de la calidad de sus productos y servicios sobre el desempeño en el sector de la construcción, de este factor dependerá la apertura del buen negocio, la competitividad y el mantenimiento de la empresa en el medio.

Existen diversas circunstancias positivas para la empresa ya que es una organización nueva en proceso de conformación, con muchas expectativas e intereses de llegar al cliente ofreciéndole los materiales, las preferencias de diseño, las tendencias, las marcas, la tecnología, y los servicios necesarios para volver realidad la idea de estar en AMBIENTES confortables y estéticos.

Las tradiciones, la competitividad, la balanza de competidores, la curva de experiencia y el acceso a los canales de distribución corresponden a factores que representan amenazas para la empresa ya que el sector al cual se dirige AMBIENTES es restringido, con competidores existentes fuertemente consolidados, con multiplicidad de productos y servicios sustitutos además con clientes y proveedores inciertos. Ante estos riesgos se tendrán que elaborar con altas inversiones de capital, buenas y novedosas estrategias de mercadeo que

permitan una propuesta atractiva, estética, técnica y económica ajustada a las necesidades y gustos del cliente.

3. FORMULACION DE LA EMPRESA

3.1. FIGURA JURÍDICA (TIPO DE EMPRESA)

Ambientes constructores será una sociedad limitada, este tipo de organizaciones se identifican con la denominación o razón social que determinen los socios, seguida de la palabra "limitada" o su abreviatura "Ltda.". En caso de no cumplir la regla antes descrita, los socios son responsables solidaria e ilimitadamente frente a terceros. En cuanto a la responsabilidad, cada socio responde, hasta por el valor de su aporte pero es posible pactar para todos o algunos de los socios una responsabilidad mayor, prestaciones, asesorías o garantías suplementarias, expresando su naturaleza, cuanta, duración y modalidades. El capital esta dividido en cuotas o partes de igual valor que debe ser pagado en su totalidad al momento de constituir la sociedad, así como al momento de solemnizar cualquier aumento del mismo. Este tipo de sociedades debe constituirse con dos o más socios y el número máximo es de 25.

La administración de los negocios y la representación de la sociedad corresponden a los socios quienes pueden disponer de que la representación recaiga solo en alguno o algunos o en un tercero. En reuniones de la junta de socios, cada socio tiene tantos votos como cuotas posea en la compañía, las decisiones deberán ser tomadas por un numero plural de socios que represente la mayoría absoluta es decir, la mitad mas uno de las cuotas en que se halle dividido el capital de la compañía, aunque se puede pactar en los estatutos una mayoría superior a la absoluta para la toma de determinadas decisiones. Las reformas estatutarias deben aprobarse con el voto favorable de un número plural de socios que represente mínimo el setenta por ciento de las cuotas en que se divide el capital social salvo que se estipule una mayoría superior en los estatutos.

Ambientes Constructores es una empresa de carácter privado, creada para atender las diferentes actividades relacionadas con la consultoría en acabados para la construcción y remodelación de proyectos arquitectónicos y obras civiles, que se encuentra en capacidad de participar en licitaciones e invitaciones de carácter público y privado.

Tendrá su cede principal en el municipio de Pasto ciudad desde la cual aportará su experiencia humana y tecnológica en el desarrollo y ejecución de diferentes proyectos. El propósito fundamental es la realización de trabajos de alta calidad técnica y estética que satisfaga todas las expectativas y requerimientos de los clientes.

Contará con profesionales y técnicos que brindan lo mejor de su experiencia, que garantiza la continuidad de la calidad y el aprovechamiento real de esta, así mismo el prestigioso grupo de consultores asesoran a la compañía en diferentes campos especializados. La sede contará con modernos equipos en sistemas de computación que permitirán mayor agilidad y control de los proyectos.

3.2. MISIÓN

Es una empresa dedicada a crear con imaginación y eficiencia ambientes con diseños de acabados para la construcción, por medio de la técnica, para ofrecer productos y servicios, con un equipo de trabajo altamente comprometido, que piensa y actúa, en función del cliente, con el propósito de obtener su aceptación y fidelidad, y el progreso de la compañía.

3.3. OBJETIVOS.

Objetivo General.

- Crear una Empresa de consultoría en acabados para la construcción, para ofrecer soluciones prácticas e integrales que combine una propuesta estética, técnica, económica y de avanzada encaminada a satisfacer las necesidades del cliente.

Objetivos específicos.

- Entender cada proyecto a realizar, suministrando un servicio oportuno y eficaz garantizando calidad, experiencia, cumplimiento y tecnología en los servicios y productos ofrecidos por la empresa.
- Contar con el personal adecuado, el cual recibirá capacitación continua sobre materiales, técnicas y tecnologías de manejo de acabados.
- Lograr el reconocimiento continuo como una de las compañías constructoras de acabados más importantes del sector.

3.4. PORTAFOLIO DE SERVICIOS Y PRODUCTOS

3.4.1. Servicios.

Asesoría de Proyectos: AMBIENTES, ofrece una asesoría integral que combina una buena propuesta estética, técnica y económica a satisfacción del cliente.

Diseño: Dentro de la asesoría integral que ofrece AMBIENTES, se incluye una propuesta de diseño que recoge las necesidades del cliente y las hace realidad.

Remodelación: Para la persona que desean remodelar, AMBIENTES les ofrece una asesoría que comienza por conocer las razones de la remodelación. Hay que entender cada proyecto, si es remodelación por necesidad práctica ó por mejoramiento, y de allí se plantea la propuesta estética, técnica y económica que se ajuste a las necesidades del cliente.

Instalación: AMBIENTES, cuenta con personal especializado que ofrece la instalación profesional de los diferentes productos y la asesoría sobre su mantenimiento.

3.4.2. Productos.

Ambientes para pisos:

Maderas
Cerámicas
Porcelanatos
Alfombra

Ambientes para paredes:

Enchapes
Estucos
Pinturas

Ambientes para cielos rasos:

Cornisas en yeso
Cielos falsos en láminas de yeso-cemento

Ambientes iluminados:

Iluminación artificial (lámparas)

3.5. ESTILO DE DIRECCIÓN.

Administración es un proceso dinámico que implica el buen uso de los recursos para alcanzar efectivamente los objetivos establecidos, esta en las

organizaciones será establecida por un gerente quien tiene como función principal la dirección empresarial.

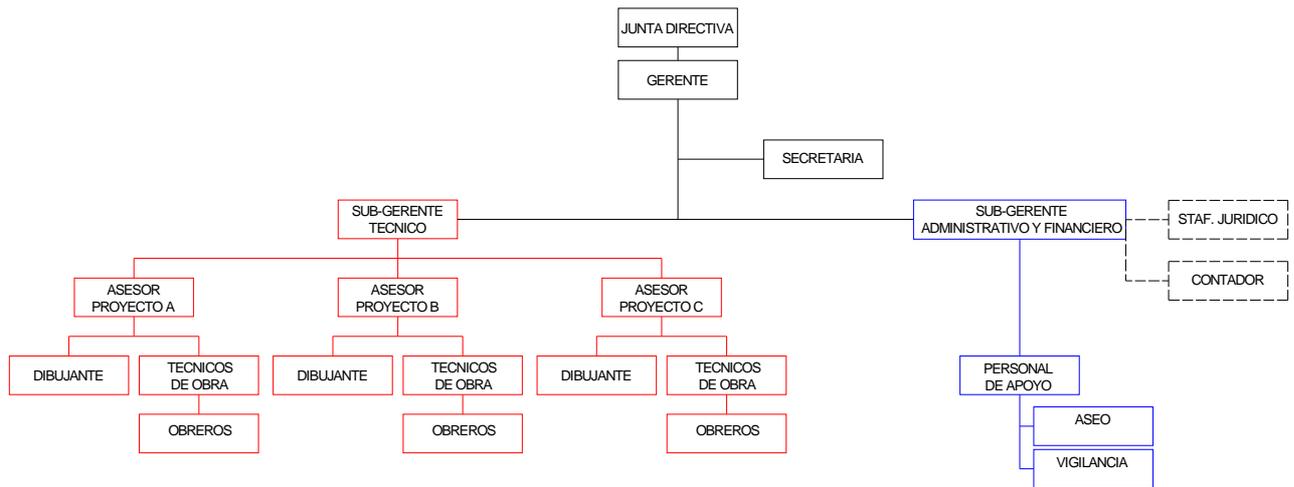
Para dirigir se necesita conocer a las personas a quien se dirige teniendo en cuenta sus características individuales producto de donde provienen, los conocimientos que ha recibido y la experiencia laboral anterior.

La empresa AMBIENTES CONSTRUCTORES contará con un Gerente líder que motive, guíe, coordine y dirija a sus trabajadores para que sean eficientes y produzcan resultados eficaces.

El sistema de dirección de la empresa será **Consultivo**, donde el gerente fija las metas, objetivos y ordenes generales, permitiendo que los subalternos tomen algunas decisiones sobre como cumplir sus tareas. De esta forma se demuestra la confianza en las capacidades de los empleados y estos se sienten autorizados para comentar aspectos inherentes a su trabajo.

Se determinó que el tipo de estructura de comunicación será **Lineal**, ya que la empresa a la que va dirigida es una organización mediana donde sus dependencias funcionarán de manera autónoma en la toma de decisiones; las problemáticas que se presenten en cada una de estas, será informada a su jefe inmediato y de esta forma se puede decir que la comunicación es sencilla y directa.

Figura 4 estructura organizacional inicial (organigrama)



Junta Directiva: Es el máximo organismo de la empresa, es quien toma las decisiones fundamentales que afectan a la organización. Formada por:

- Gerente General.
- Director de Proyectos.
- Subgerente Administrativo.

Gerente: Es el representante legal de la constructora. Es la persona responsable y capacitada, que posee una visión ingeniosa, que conoce, coordina y evalúa los diversos procesos de la empresa exitosamente, también simbolizará la imagen de la empresa y velará por la unidad su organización. Y a él le corresponderá:

- Nombrar a los subgerentes de departamentos (Técnico y Financiero)
- Dirigir las relaciones de la empresa con respecto a convenios con clientes del Medio Ambiente Externo (Públicos y Privados).
- Mantener el buen Ambiente Interno de la empresa y disponer de ella para que esta sea eficaz.

Director de Proyectos: Es la persona que gracias a su formación profesional tiene la suficiente capacidad de orientar a un grupo hacia la realización de diferentes actividades relacionadas con el campo de la construcción de acabados. También está encargado de coordinar, dirigir y crear los proyectos a realizar por la empresa, como son las licitaciones, concursos, proyectos de urbanismo y obras arquitectónicas. Es el principal cargo operativo de la empresa y contribuye al crecimiento solidez y posicionamiento de la empresa en el mercado. Tendrá a su cargo a los asesores de proyectos, y recibe instrucciones directas de la gerencia.

Subgerente Administrativo: Es la persona idónea en la realización de negocios que permitan el buen rendimiento del capital, implementando estrategias mercantiles que impulsen el desarrollo y la solidez de la empresa. Tendrá a su cargo los recursos tanto financieros como humanos, además dirigirá al contador, almacenista y al personal de apoyo. Recibe instrucciones directas de la gerencia.

Asesor de Proyecto: Es la persona encargada de la realización de actividades constructivas finales, ingeniosa y actualizada en las últimas tendencias de acabados, él tomará la decisión con respecto a: las características del proyecto, los materiales a utilizar, la técnica y el personal adecuado para dichas labores. Su responsabilidad radica en el control directo de los proyectos para lo cual cuenta con elementos como la programación, evaluación de costos y diseños de obras. Tendrá a su cargo a los técnicos de obra, y recibe instrucciones directas del subgerente técnico.

Dibujante: Es la persona encargada de plasmar las ideas del asesor técnico en planos, los cuales mostrarán detalles constructivos y ambientes finales de la propuesta. Recibe instrucciones directas del asesor de proyecto.

Técnicos de obra: Es la persona capacitada que ejecuta en obra las ideas plasmadas en los planos y tendrá a su cargo el número necesario de obreros que requiera la obra. Entre sus funciones se encuentra la coordinación y ejecución de los proyectos y obras vigentes. Recibe instrucciones directas del asesor de proyecto y tendrá a su cargo a los obreros.

Obreros: Corresponde al personal que trabaja en obra, dependen y ayudan al técnico en la realización de los procesos constructivos.

Contador: Es la persona encargada de llevar las cuentas de la empresa. Recibe instrucciones directas del subgerente administrativo y financiero.

Almacenista: Es la persona encargada de recibir, contar, asegurarse del buen estado de los materiales y entregar las cantidades y suministros necesarios para cada proyecto, también entregará reportes sobre la existencia y disponibilidad de los mismos. Recibe instrucciones directas del subgerente administrativo y financiero.

Personal de Apoyo: Corresponde al personal auxiliar que vela por el mantenimiento físico y la seguridad de la empresa. Recibe instrucciones directas del subgerente administrativo y financiero.

3.8. MANUAL INTERNO DE TRABAJO.

En él se plantearán las principales reglas que se manejan al interior de la organización, su principal objeto 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 sanciones que pueden ser de tipo formal o pecuniario de acuerdo a la incidencia de la falta, es diseñado por los gerentes y directores administrativos.

3.9. ÁREA DE TALENTO HUMANO.

Los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa.

Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio.

Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano. Con el fin de que la empresa retengan a sus mejores empleados/as indica algunas recomendaciones a tener en cuenta tales como lograr su integración, desarrollo, compromiso y satisfacción.

Ambientes constructores iniciará sus labores contando con el talento humano orientado bajo las nuevas políticas de gestión por competencias del mismo. Este modelo se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente, Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que las diferentes funciones que trabajan con la gente de la empresa, pueden colaborar a lograr tales resultados.

Este modelo de competencia se fijará no solamente en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos sino que también se considerarán las competencias asociadas con el comportamiento y las conductas de los empleados. Las experiencias exitosas de gestión del talento humano por competencias según informes de grandes empresas suele residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos.

En esta instancia se entienden las competencias como la oportunidad de establecer un lenguaje común para describir la efectividad de la organización. El lenguaje común permite asegurar que cualquier persona independientemente del área o nivel donde se encuentre, tiene una percepción y un entendimiento claro y compartido sobre lo que se espera de su aporte.

Los pasos se seguirán en Ambientes Constructores son:

Considerar los objetivos estratégicos de la empresa.

- Elaborar su modelo de competencias.
- Aplicar los perfiles de competencias en las diferentes etapas de los proyectos.

- definición de niveles y conductas esperadas.

Usualmente se define una competencia por ejemplo: "**Trabajar con información**" a la cual se asocian varios indicadores de comportamiento; de la forma:

- Identifica y usa apropiadamente las fuentes de información
- Identifica con precisión el tipo y forma de información requerida
- Obtiene información relevante y la mantiene en los formatos apropiados

Los niveles pretenden describir el grado de desarrollo de la competencia en términos del alcance en su desempeño y la posibilidad de comprometer actividades como la planificación, la decisión por recursos o el trabajo de otros.

Ambientes Constructores ha incorporado a su modelo de competencias los valores que se espera fortalecer en el desempeño laboral y que en cierta forma, son un sello distintivo de esta organización. Por ejemplo: Clientes y proveedores serán tratados como socios". En este caso se ha recurrido a nombrar las competencias como títulos:

- Trabajo en equipo
- Analizar y compartir información
- Tomar decisiones
- Desarrollo personal
- Generación y construcción de ideas
- Planeamiento y organización del trabajo
- Cumplimiento de los plazos

Cuadro 5. Ejemplo de competencias en Ambientes Constructores:

COMPETENCIAS	CONDUCTAS EFECTIVAS	INDICADORES
Auto confianza	<ul style="list-style-type: none">• Presentarse con seguridad.• Actuar con independencia• Demostrar seguridad en sus capacidades• Responder a retos y conflictos• Escoger retos de alto riesgo.	<ul style="list-style-type: none">• Actúa a pesar del desacuerdo de otros• Toma decisiones por su cuenta• Actúa en áreas fuera de su responsabilidad si es necesario.
Desarrollo de personas		
Iniciativa		
Impacto e influencia		
Liderazgo		
Orientación a resultados		
Pensamiento analítico		
Preocupación por la calidad		
Visión de negocio		

En este ejemplo, cada una de las competencias que componen el perfil de supervisión, está desagregada en conductas efectivas y estas a su vez en indicadores de comportamiento.

Tradicionalmente los modelos de gestión de recursos humanos se definieron sobre la base del ciclo de vida de las personas en la empresa, es decir pasando por las fases de reclutamiento, selección, formación y desarrollo, remuneración y desvinculación. Los modelos actuales de gestión de talento humano y que adoptará la empresa incluye una función anticipativa o predictiva, una función de flujo y una de salida.

El reclutamiento o selección del personal de la empresa se realizará por medio del análisis de la hoja de vida o referencias y entrevistas personales que definan la trayectoria del aspirante, que son juzgados u evaluados por la junta directiva (socios) y sus asesores que para ciertos cargos de gran responsabilidad son contratados. La mayoría de los perfiles de trabajo a los cuales aspiran los candidatos se han obtenido por medio de pruebas y evaluaciones basadas en las necesidades de los proyectos de la organización.

La empresa Ambientes constructores evaluará las necesidades de capacitación de sus empleados sobre todo en la parte de logística administrativa y nuevas técnicas de acabados cuando se requieran conocimientos específicos en sus diferentes campos de acción.

La motivación del personal se ha pensado en los estímulos económicos como reconocimiento por la labor o función desempeñada con excelencia, se dispondrá de un presupuesto para eventos culturales y deportivos, además se preguntará a los trabajadores sobre sus preferencias y aportes. Los empleados también tendrán afiliación a salud, riesgos profesionales y pensión legalmente implementados de acuerdo al sistema de contratación.

De esta manera la empresa es legítimamente responsable de sus empleados y por lo tanto de las labores que estos desempeñan a nombre de la organización, es por lo tanto de vital importancia el área de talento humano ya que se preocupa constantemente porque todas y cada una de sus gestiones se fundamenten en los principios corporativos de la empresa que corresponden a todo el personal que integra Ambientes Constructores.

4. DEFINICION DE ESTRATEGIAS

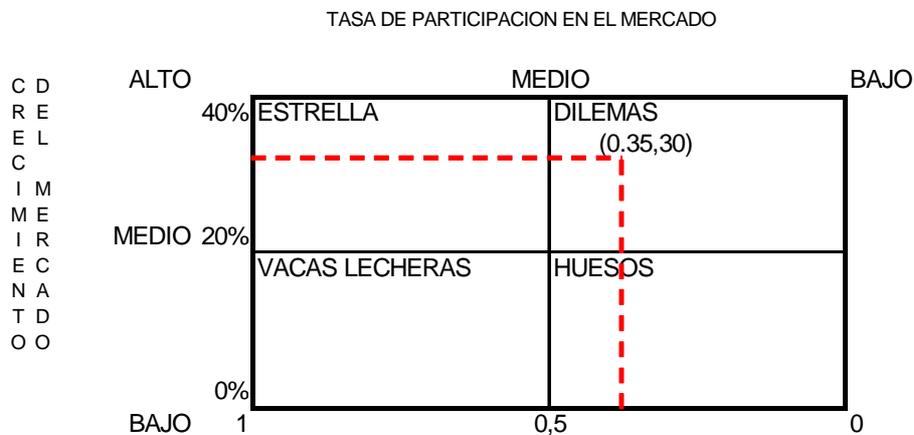
4.1 TASA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO, MATRIZ DEL GRUPO CONSULTIVO DE BOSTON.

Se ha tenido en cuenta los lineamientos de elaboración para un ejercicio de planeación estratégica de mercado, por lo que se han tomado datos como el crecimiento del mercado en los que la empresa participa. Los datos obtenidos del crecimiento del mercado fueron tomados de la Cámara Colombiana de la Construcción año 2003, los cuales son datos definitivos y veraces.

Por otra parte se tienen índices de ventas proporcionados por constructores líderes en el mercado.

4.1.1 Producto: Pisos

Figura 5. Tasa de participación en el mercado



producto: pisos - dilemas

Es el porvenir a corto plazo de la empresa no contribuye al crecimiento de la empresa ni a sus utilidades (necesitan inversiones en investigación de desarrollo, producción y mercadeo)

Cuadro 6. Sector de la construcción

SECTOR DE LA CONSTRUCCION	
VIVIENDA	15%
OBRAS CIVILES	30%
CONSTRUCCIONES NO CIVILES	55%

15% Vivienda + 55% Construcciones No Civiles =70% Mercado de la Construcción

Cuadro 7. Desagretacion de productos del mercado

DESAGREGACION DE PRODUCTOS DEL MERCADO	
PISOS	40%
PAREDES	20%
CIELOS RASOS	20%
MUEBLES	15%
PUERTAS Y VENTANAS	5%

	EMPRESA AMBIENTES	EMPRESA LIDER SPACIOS	
	VENTAS ANUALES		(MILLONES DE PESO)
PARTICIPACION EN EL MERCADO	\$ 1.000	\$ 5.000	

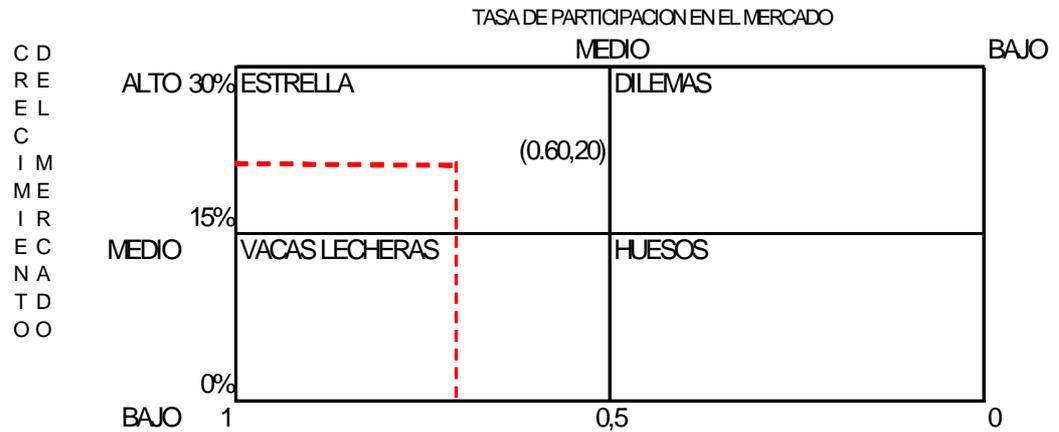
$$\text{FORMULA} = \frac{A = \pi * R^2}{2}$$

$$R = \frac{A * 2}{\pi}$$

$$R = \frac{0.2 * 2}{3,1416}$$

$$R = 0,35$$

4.1.2 Figura 6 Tasa de participación en el mercado



Cuadro 8. Ambientes Vs espacios

	EMPRESA AMBIENTES	EMPRESA LIDER SPACIOS
	VENTAS ANUALES (MILLONES DE PESOS)	
PARTICIPACION EN EL MERCADO	\$ 700	\$ 1.200

$$\text{FORMULA} = \frac{A = \pi * R^2}{2}$$

$$R = \frac{A * 2}{\pi}$$

$$R = \frac{0.58 * 2}{3,1416}$$

$$R = 0,6$$

Estrellas Es el sector de alto crecimiento en los cuales la empresa posee una alta participación relativa en el mercado. Contribuye al crecimiento de la empresa y se autofinancia.

4.1.3 Resultado: Según las matrices y el portafolio de productos que ofrece Ambientes Constructores Ltda. (Acabados para pisos y paredes), donde el producto pisos se encuentra en una posición de dilema, esto quiere decir que la empresa debe proyectar estrategias donde la participación y crecimiento del mercado sean favorables en términos de ingresos para la empresa.

En cuanto al producto acabados para paredes, se procurará invertir los recursos necesarios para mantenerlo como un producto estrella de la empresa.

Es importante para la empresa reforzar el portafolio de productos y diversificarlo, para evitar un descenso en las ventas y saturación de los productos en el mercado en posibles etapas de declinación ó decrecimiento.

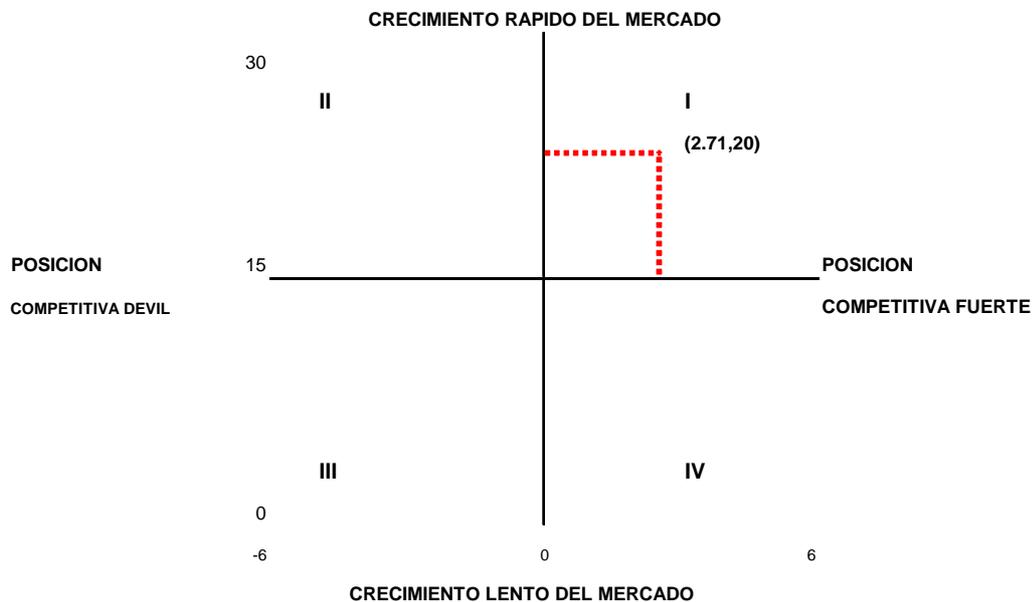
Esta matriz aporta una idea clara de la ubicación de los productos en el mercado, el objetivo principal de la misma es la implementación de las estrategias para hacer más competitivo el portafolio en relación al mercado. Esto determinará la preferencia del cliente hacia los servicios y productos que ofrece la compañía y además mayores ingresos para la misma.

4.2 MATRIZ GRAN ESTRATEGIA:

Esta matriz permite formular estrategias empresariales, se basa en dos dimensiones de evaluación: posición competitiva y crecimiento del mercado.

Se representa mediante un eje cartesiano con dos extremos: el crecimiento rápido del mercado v/s el crecimiento lento del mismo y la posición competitiva fuerte ó débil.

Figura 7. Posición Competitiva v/s Crecimiento del Mercado



4.2.1 Resultado: La empresa se ubica en el cuadrante I, esto significa que se encuentra en una gran posición estratégica por lo tanto debe aprovechar oportunidades externas en muchos campos ya que puede asumir riesgos de manera agresiva cuando lo considere necesario. Además deben tratar de hacer concentración en el mercado y los productos, las estrategias adecuadas son: penetración en el mercado y desarrollo del producto.

La empresa puede seguir utilizando las estrategias que tiene ya que se está aprovechando las ventajas competitivas.

Cuadro 9. Matriz de productos v/s clientes – Igor Ansoff

		PRODUCTOS ACTUALES		PRODUCTOS NUEVOS	
MERCADOS ORIGINALES O TRADICIONALES	ACTUAL PRODUCTO ACTUAL MERCADO	I= estrategia de penetración en el mercado		NUEVO PRODUCTO ACTUAL MERCADO	
				III= estrategia diversificación concéntrica	
	PRODUCTO ACABADOS PARA PISOS	MERCADO NARIÑO	PRODUCTO ACABADOS PARA PAREDES	MERCADO NARIÑO	
MERCADOS NUEVOS	ACTUAL PRODUCTO NUEVO MERCADO	II= estrategia de desarrollo de mercados		NUEVO PRODUCTO NUEVO MERCADO	
				IV= Estrategia de desarrollo del producto	
	PRODUCTO ACABADOS PARA PISOS	MERCADO ECUADOR	PRODUCTO ACABADOS PARA PAREDES	MERCADO ECUADOR	

4.3 RESULTADO:

- **Cuadrante I: Estrategia de penetración en el mercado.**

Consiste en buscar la mayor participación en el mercado para los productos actuales (acabados para pisos), en los mercados existentes (Nariño), por medio de mayores esfuerzos de mercadeo.

- **Cuadrante II: Estrategia de desarrollo de mercados.**

Corresponde a la introducción de productos actuales (acabados para pisos), a nuevas áreas geográficas (Ecuador), porque la expectativa de la empresa es ampliar sus canales de distribución en mercados nuevos no saturados.

- **Cuadrante III: Estrategia de diversificación concéntrica**

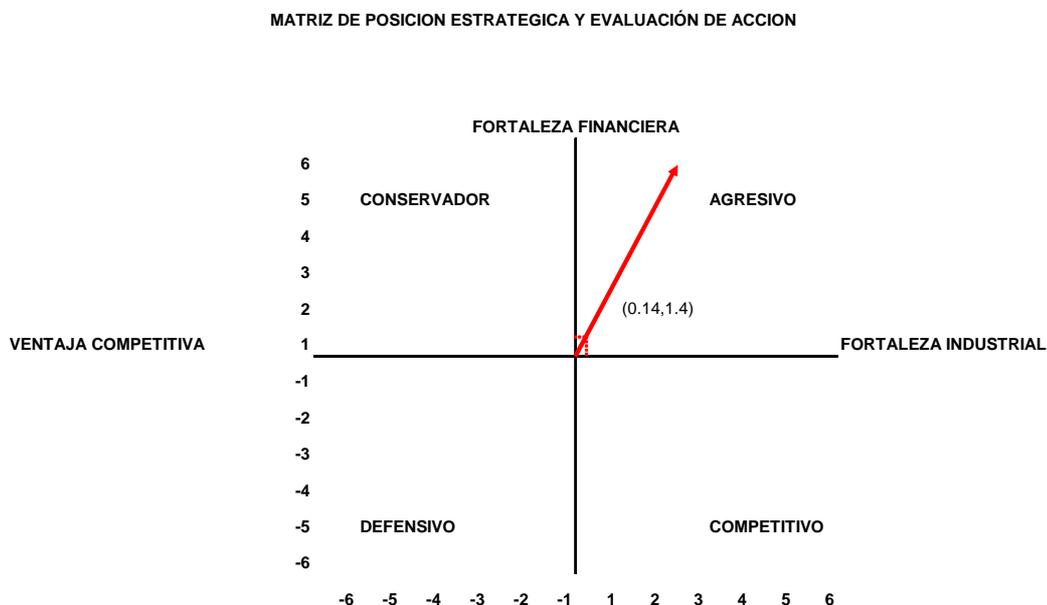
Se trata de añadir nuevos productos pero relacionados (acabados para paredes).

- **Cuadrante IV: Estrategia de desarrollo del producto.**

Consiste en buscar mayores ventas mejorando el producto actual (acabados para paredes), atrayendo al cliente que conoce el producto tradicional para que prueben nuevos productos. Y a su vez la organización debe tener la capacidad de investigar y desarrollar.

4.4 Figura 8 Posicion estrategica y evaluacion de accion

. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción



Cuadro 10 Posición estratégica interna

POSICION ESTRATEGICA INTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA	
taza interna de retorno	4
apalancamiento	3
liquidez	3
capital de trabajo	2
flujo de caja	3
facilidad de salida	5
riesgo	2
TOTAL	22
PROMEDIO = 22 / 7 =	3.14

Cuadro 11 Posición estratégica externa

POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
ESTABILIDAD AMBIENTAL	
cambios tecnológicos	-2
tasa de inflación	-3
variabilidad de la demanda	-3
rango de precios del producto	-3
barreras para entrar	-3
presión competitiva	-5
elasticidad precio de la demanda	-2
TOTAL	-21
PROMEDIO = 25 / 7 =	- 3.00

Cuadro 12 Ventajas competitivas

VENTAJAS COMPETITIVAS	
participación en el mercado	-1
calidad del producto	-1
ciclo de vida del producto	-2
lealtad del consumidor	-2
conocimiento tecnológico	-3
TOTAL	-9
PROMEDIO = -25 / 5 =	-1.8

Cuadro 13 Fortaleza de la industria

FORTALEZA DE LA INDUSTRIA	
potencial de crecimiento	5
potencial de utilidades	4
estabilidad financiera	3
utilización de recursos	2
intensidad de capital	2
TOTAL	16
PROMEDIO = 16 / 5 =	3.2

FORMULAS

$$X = F.F. + E.A. = 3.14 + (-3.00) = 0.14$$

$$Y = V.C. + F.I. = -1.8 + 3.2 = 1.4$$

4.4.1 Resultado: La empresa tiene una excelente posición de utilizar sus fortalezas internas con el objeto de aprovechar oportunidades externas. Vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

Las estrategias factibles son:

- penetración en el mercado
- desarrollo del mercado
- desarrollo del producto
- integración hacia delante
- integración hacia atrás
- integración horizontal
- diversificación de conglomerado
- diversificación concéntrica.

4.5 Cuadro 14 Matriz cuantitativa de Planeación.

E.F.I.	FACTORES CLAVES	CLASIFICACION	penetración en el mercado		desarrollo de producto		diversificación concéntrica	
			PONDERADO	RESULTADO	PONDERADO	RESULTADO	PONDERADO	RESULTADO
	1 Identificación de marca	6	3	18	4	24	4	24
	2 Preferencias de diseños	5	3	15	2	10	3	15
	3 Actualidad cultural	3	3	9	2	6	4	12
	4 Calidad de vida y confort	3	3	9	4	12	3	9
	5 Competitividad	9	2	18	3	27	4	36
	6 Tasas de interés	4	3	12	3	12	3	12
	7 Nivel de inversión de la población	3	3	9	4	12	3	9
	8 Impacto calidad sobre desempeño	6	4	24	2	12	3	18
	9 Importaciones	4	3	12	4	16	1	4
	10 Balanza de competidores	5	2	10	2	10	4	20
	11 Esperativas de reacción	3	3	9	2	6	2	6
	12 Disponibilidad de sustitutos cercanos	4	3	12	4	16	4	16
	13 Curva de experiencia	3	2	6	3	9	4	12
	14 Impacto de insumos sobre calidad	2	3	6	3	6	2	4
	15 Acceso a canales de distribución	4	2	8	2	8	2	8
	16 Tecnología	4	3	12	2	8	4	16
	17 Políticas económicas frente a la construcción	2	3	6	2	4	3	6
	18 Disponibilidad de recursos para la construcción	3	3	9	3	9	4	12
E.F.E.	14 Tradiciones	2	2	4	1	2	3	6
	15 Identificación de marca	3	4	12	4	12	4	12
	17 Competitividad	2	3	6	4	8	4	8
	18 Crecimiento del P.I.B del sector	2	3	6	2	4	3	6
	19 Impacto calidad sobre desempeño	3	4	12	4	12	4	12
	20 Importaciones	2	2	4	3	6	4	8
	22 Esperativas de reacción	2	4	8	4	8	4	8
	23 Protección gubernamental	2	1	2	1	2	2	4
	24 Disponibilidad de sustitutos cercanos	1	3	3	4	4	4	4
	25 Curva de experiencia	2	4	8	4	8	4	8
	26 Acceso a canales de distribución	2	4	8	4	8	4	8
	27 Tecnología	2	3	6	4	8	4	8
	28 Políticas económicas frente a la construcción	2	2	4	1	2	2	4
	TOTAL	100		287		291		335

Es un instrumento que sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias, permite evaluar cuantitativamente las estrategias, alternativas, con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas.

Requiere de decisiones subjetivas para la asignación de ponderaciones y clasificaciones.

4.5.1 Resultado:

De las tres estrategias se toma la de mayor puntaje que corresponde a diversificación concéntrica con un puntaje de 335, consiste en añadir nuevos productos pero relacionados. Las estrategias son:

- 5 añadir nuevos productos pero relacionados
- 6 ofrecer nuevos productos a precios altamente competitivos

4.6. Matriz de Ventaja Competitiva (Cadena Genérica de Valor)

La ventaja competitiva tiene relación directa con el valor que la empresa puede crear para su cliente.

- precios menores
- beneficios exclusivos.

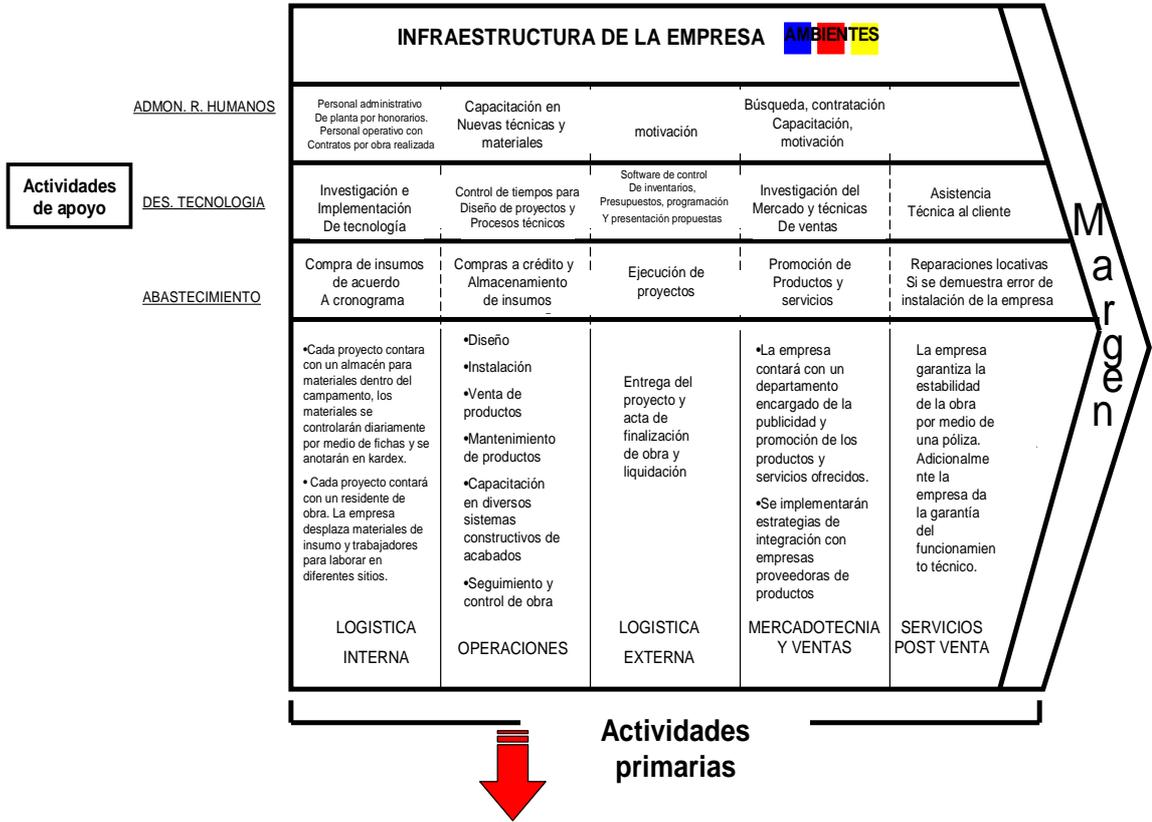
La ventaja competitiva describe la forma en que la empresa elige e implementa una estrategia genérica para lograr y mantener una ventaja competitiva.

Es la herramienta básica para comprender las fuentes de ventaja.

Está incrustada en un campo más grande de actividades: el sistema de valor.

La ventaja competitiva es cada vez más función de cómo se gestiona todo el sistema y de saber como encaja la cadena de valor de la empresa en el sistema.

Figura 9 Infraestructura de la empresa



4. **VENTAJA COMPETITIVA:** se establece en la etapa operacional de la empresa, donde se adicionarán constantemente nuevos productos y servicios por medio de la estrategia de diversificación concéntrica.

4.7. CUADRO 15 MATRIZ DOFA.

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Apropiaada disposición organizacional y de control• Entrega de proyectos con cumplimiento• Elaboración de investigación de técnicas de construcción, clientes y mercado• Precios competitivos• Excelente calidad de servicios y productos de construcción• Adecuada programación y control de procesos• Experiencia en ejecución de proyectos de acuerdo a los lineamientos de la empresa	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Regulaciones gubernamentales para la construcción• Importancia de la tecnología en la industria• Incremento en los índices de construcción• Variedad de productos y técnicas para acabados de construcción• Multiplicidad de tendencias y gustos para acabados de construcción• Se cuenta con mano de obra calificada• Empresa en crecimiento con altas expectativas de progreso
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Inexistencia de un respaldo económico fuerte para adquisición de créditos bancarios• La empresa aun no es proveedora de sus productos de acabados de construcción	<p>AMENAZA</p> <ul style="list-style-type: none">• Altas tasas de impuestos• Bajo nivel de ingresos per cápita• Políticas de inversión austeras• Altos precios de productos de acabados de construcción

4.7.1. Resultado:

Estar preparados frente a los vertiginosos cambios del sector y dispuestos a trabajar de acuerdo a los diferentes estados a los que se puede enfrentar la empresa, es de las primeras ideas a las que se deben estar puesto.

De acuerdo al anterior análisis se logro concluir importantes puntos que posteriormente conducirán a un planteamiento estratégico. Estos puntos son:

- La implementación de alta calidad en los servicios, que debe conllevar a la productividad y a la reducción de costos. La reducción de costos implica ahorro, rentabilidad y recursos extra.
- Crear el área de mercadeo y publicidad para realizar tareas específicas de viabilidad de proyectos y posteriormente hacer propuestas atractivas frente al mercado.
- Los mecanismos de control y programación, la tecnología y el personal contribuirá a la ejecución de proyectos con un mínimo de desperdicios y máxima calidad y cumplimiento, esto ayudará a entregar los proyectos oportunamente y a efectuar el cobro eficaz del contrato.
- La construcción y ejecución de los proyectos se hará en un tiempo reducido y aplicando programación rigurosa y efectiva de acuerdo a la experiencia obtenida por medio de diferentes trabajos ya realizados.
- Con el capital de trabajo de la organización se puede presentar en diferentes proyectos que adicionalmente estimulan los costos con el otorgamiento de créditos.
- También la empresa puede ofrecer facilidades a nivel tecnológico y de materiales a un bajo costo para niveles de escasos recursos por medio de las políticas de crédito que el gobierno esta estimulando para ser utilizados en vivienda nueva.
- Es fundamental para la empresa brindar al personal programas de inducción, capacitación y entrenamiento con el fin de obtener mayor eficiencia en los procesos y una ejecución de alta calidad y mayor competitividad de la empresa en el mercado.

4.8. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.

El liderazgo en el mercado es un objetivo difícil de alcanzar, sin embargo es un largo proceso que se puede lograr. El liderazgo en el mercado implica grandes esfuerzos para todas las áreas de la organización.

Pensar en adelantar alianzas que le ayuden a alcanzar un lugar muy cercano al liderazgo en un horizonte de tiempo a mediano plazo depende de los mercados a los que la empresa estratégicamente planee ingresar, así como los proyectos que el gobierno nacional tenga como prioritarios en cuanto a construcción.

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos de las matrices se logro determinar que la estrategia que más le conviene a la empresa es la diversificación concéntrica, que se expresa mediante el ofrecimiento de nuevos productos pero relacionados con la idea básica de la organización, sin perder la esencia y objetivo central de la empresa, a precios altamente competitivos, por que se estaría incurriendo en un mercado no tan conocido pero igualmente trabajado. La empresa entraría en una etapa de introducción de un producto de modo que el mercado se amplia y la gama de propuestas y técnicas también de modo que la preparación del personal debe ser doblemente innovadora.

Ampliar la participación en le mercado es generar también nuevos ingresos.

Se reconoce que hay que desarrollar el producto y por consiguiente a reconsiderar el personal de trabajo por cuanto se hace indispensable buscar y seleccionar trabajadores capacitados en técnicas de resane, pintura, estuco, y construcción de paredes en general.

5. DESARROLLO DE PROYECTOS

Los ejemplos que se plantean a continuación son propuestas reales con precios de la actualidad, los cuales darán una nuestra exacta de cómo la empresa emprende proyectos, los desarrolla y los pone en marcha en la construcción.

5.1. Presupuesto Edificio Gales.

CONTRATANTE: G.R. CONSTRUCCIONES

OBRA: ACABADOS DE CONSTRUCCION

FECHA: ENERO -2006

Cuadro 16 Presupuesto de obra Edificio Gales

ITEM	DETALLE	UNID.	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. PARCIAL
1	ENCHAPES	UNID.	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. PARCIAL
1,1	Enchape en cerámica pared de baños	M2	647,16	18.500	11.972.460
1,2	Enchape en cerámica pared de baños de servicio	M2	173,42	18.500	3.208.270
1,3	Enchape en cerámica pared de cocinas	M2	248,21	21.000	5.212.410
1,5	Cenefas de baños	ML	287	17.400	4.993.800
1,6	Cenefas de cocina	ML	57,46	18.200	1.045.772
1,7	Dilatación en piragua	ML	283	2.000	566.000
SUMA CAPITULO					26.998.712
2	PISOS	UNID.	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. PARCIAL
2,2	Piso en porcelanato 0,50*0,50	M2	125,39	43.500	5.454.465
2,3	Piso en cerámica para cocinas 0,40*0,40	M2	184,74	25.400	4.692.396
2,4	Piso en cerámica para baños 0,25*0,25	M2	82,21	18.500	1.520.885
2,5	Piso en cerámica para baños de servicio 0,20*0,20	M2	25,47	14.200	361.674
2,6	Piso en madera	M2	663,05	62.100	41.175.405
2,9	Guarda escobas en cerámica	ML	212,02	8.700	1.844.574
2,10	Guarda escobas en madera	ML	1345,74	9.400	12.649.956
SUMA CAPITULO					67.699.355
SUBTOTAL					94.698.067
SUBTOTAL COSTOS DIRECTOS					94.698.067
A.U.I % 20 (A: 11%, U: 4%, I: 5%)					18.939.613
VALOR TOTAL ANTES DE IVA					113.637.680
IVA SOBRE UTILIDAD (16% DE 4%)					606.068
VALOR TOTAL MAS IVA					114.243.748

meses lo cual indica que la programación se debe ajustar a estos tiempos.

La metodología adoptada es dividir el tiempo en semanas, tomar los ítems, hacer una matriz y cruzar la información, de este modo es posible analizar que actividades que se tendrán como simultaneas, con cuales se inicia y con cuales se termina el proyecto.

EDIFICIO GALES

CONTRATANTE: G.R. CONSTRUCCIONES

OBRA: ACABADOS DE CONSTRUCCION

FECHA: ENERO -2006

Cuadro 17 Programación de Obra edificio Gales

DETALLES	SEMANAS					
	1, - 15	16 - 30	1, - 15	16 - 30	1, - 15	16 - 30
ACABADOS DE CONSTRUCCION						
Enchape en cerámica pared de baños						
Enchape en cerámica pared de baños de servicio						
Enchape en cerámica pared de cocinas						
Cenefas de baños						
Cenefas de cocina						
Dilatación en piragua						
Piso en porcelanato 0,50*,0,50						
Piso en cerámica para cocinas 0,40*0,40						
Piso en cerámica para baños 0,25*0,25						
Piso en cerámica para baños de servicio 0,20*0,20						
Piso en madera						
Guarda escobas en cerámica						
Guarda escobas en madera						

5.3. PRESUPUESTO I.D.S.N.

CONTRATANTE: I.D.S.N.

OBRA: ACABADOS DE CONSTRUCCION

FECHA: ENERO -2006

6. CONTROL

6.1 CONTROL DE LA EMPRESA.

Ambientes Constructores se propone realizar la evaluación de resultados cada tres meses durante los dos primeros años, a partir del tercer año se realizarán estas evaluaciones cada seis meses.

Estas evaluaciones se harán con la presencia de la junta directiva, el Gerente General, quien tendrá a su cargo exponer los resultados obtenidos y se apoyará en los Subgerentes tanto técnico como administrativo y financiero. Se compararán los resultados con los indicadores planteados en los objetivos.

6.2 CONTROL DE PROYECTOS Y PRODUCTOS.

Se implementará un control asistente sobre las operaciones realizadas desde la adquisición de un proyecto como compromiso de la empresa, sobre el diseño, la instalación, los productos o materiales utilizados y los resultados que se obtengan particularmente.

Posteriormente se consignarán estos en planillas mensuales que luego se digitalizarán en cada centro de control sistematizado en un software especializado.

El control que se realizará a las operaciones parte desde los comités de obra que se programan de manera mensual, a los que confluirán los residentes, directores de obra, delegados del grupo de programación y de interventoría, 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 de la construcción.

La empresa asumirá el control como actividad en: Control de costos de producción, Control de Tiempos, Control de ingresos, Control de Gastos Generales, Control Financiero y Control de Utilidades.

Se analizarán los costos directos de producción de cada proyecto frente a las políticas de costos. Se elaborarán flujos de caja, flujos de efectivo, sistemas

de inventarios apoyados por vales de consumo, sistema de costos unitarios por actividad de obra. Se realizarán controles a los cronogramas operacionales de la Empresa realizados para cada año de funcionamiento y para cada una de las obras, por medio de los diagramas de Gantt .

Se analizarán los ingresos por ventas frente a los ingresos proyectados en los flujos de efectivo. Se analizarán los gastos administrativos de funcionamiento, y los costos indirectos, generales y financieros que ocasiona cada proyecto y se compararán con los porcentajes proyectados en las políticas de costos.

Mediante los indicadores económicos y de rentabilidad se compararan los resultados con los proyectados para cada año. Además se estudiarán las utilidades arrojadas en cada periodo de evaluación con respecto a la inversión realizada y se obtendrán índices de rentabilidad para compararlos con los proyectados en los estados de resultados y de esta manera se podrán tomar decisiones claras de inversión.

6.3. CONTROL DE TIEMPOS, COSTOS, ACTIVIDADES Y PERSONAL PROYECTO EDIFICIO GALES.

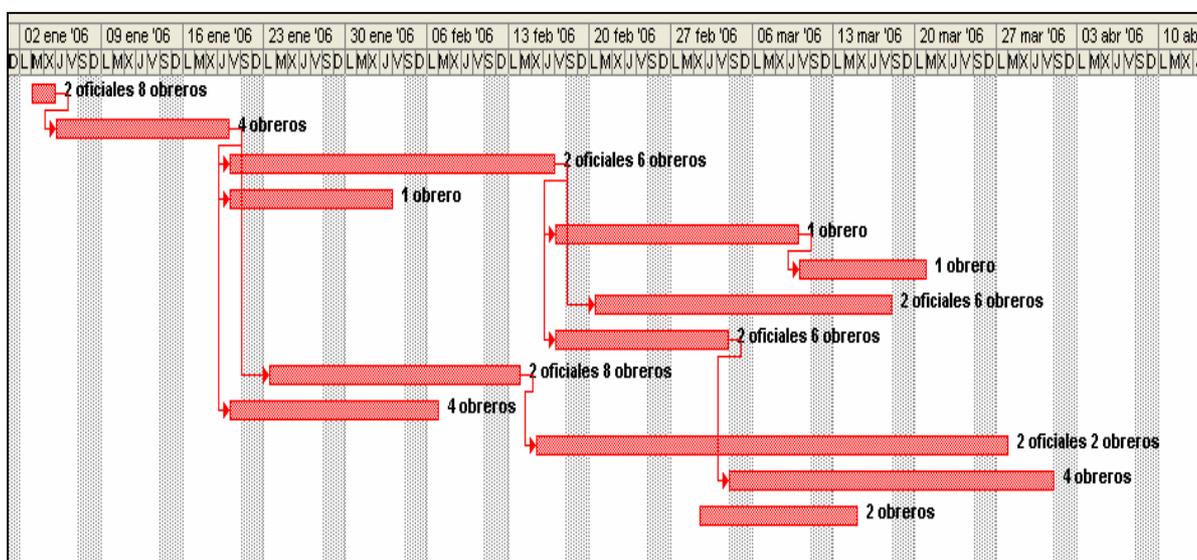
En el siguiente cuadro se muestra la duración de cada actividad, la fecha de iniciación, fecha de terminación, las actividades predecesoras y los recursos humanos necesarios para cada actividad, esto resume de forma práctica, por medio del programa Project, el cual permite visualizar en una matriz muy sencilla las actividades v/s el tiempo y los recursos.

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
1	Enchape en cerámica pared de baños	2 días	lun 02/01/06	mié 04/01/06		2 oficiales 8 obreros
2	Enchape en cerámica pared de baños de servicio	11 días	mié 04/01/06	jue 19/01/06	1	4 obreros
3	Enchape en cerámica pared de cocinas	20 días	jue 19/01/06	jue 16/02/06	2	2 oficiales 6 obreros
4	Cenefas de baños	10 días	jue 19/01/06	jue 02/02/06	2	1 obrero
5	Cenefas de cocina	15 días	jue 16/02/06	jue 09/03/06	3	1 obrero
6	Dilatación en piragua	7 días	jue 09/03/06	lun 20/03/06	5	1 obrero
7	Piso en porcelanato 0,50*0,50	20 días	lun 20/02/06	vie 17/03/06	3	2 oficiales 6 obreros
8	Piso en cerámica para cocinas 0,40*0,40	11 días	jue 16/02/06	vie 03/03/06	3	2 oficiales 6 obreros
9	Piso en cerámica para baños 0,25*0,25	16 días	lun 23/01/06	lun 13/02/06	2	2 oficiales 8 obreros
10	Piso en cerámica para baños de servicio 0,20*0,20	12 días	jue 19/01/06	lun 06/02/06	2	4 obreros
11	Piso en madera	29 días	mié 15/02/06	lun 27/03/06	9	2 oficiales 2 obreros
12	Guarda escobas en cerámica	20 días	vie 03/03/06	vie 31/03/06	8	4 obreros
13	Guarda escobas en madera	10 días	mié 01/03/06	mar 14/03/06		2 obreros
14						

Cuadro 20 control de tiempos, costos, actividades y personal proyecto edificio Gales

Posteriormente se refleja en el diagrama de Gant que muestra en graficas el tiempo, los recursos humanos y la relación que guardan las actividades entre si, este es un sistema de control de obra que permite organizar los proyectos sin que estos se salgan del tiempo y del presupuesto programado previamente.

Cuadro 21 Diagrama de Gant edificio Gales



Cuadro 22 Flujo de Caja – Control de Costos edificio Gales

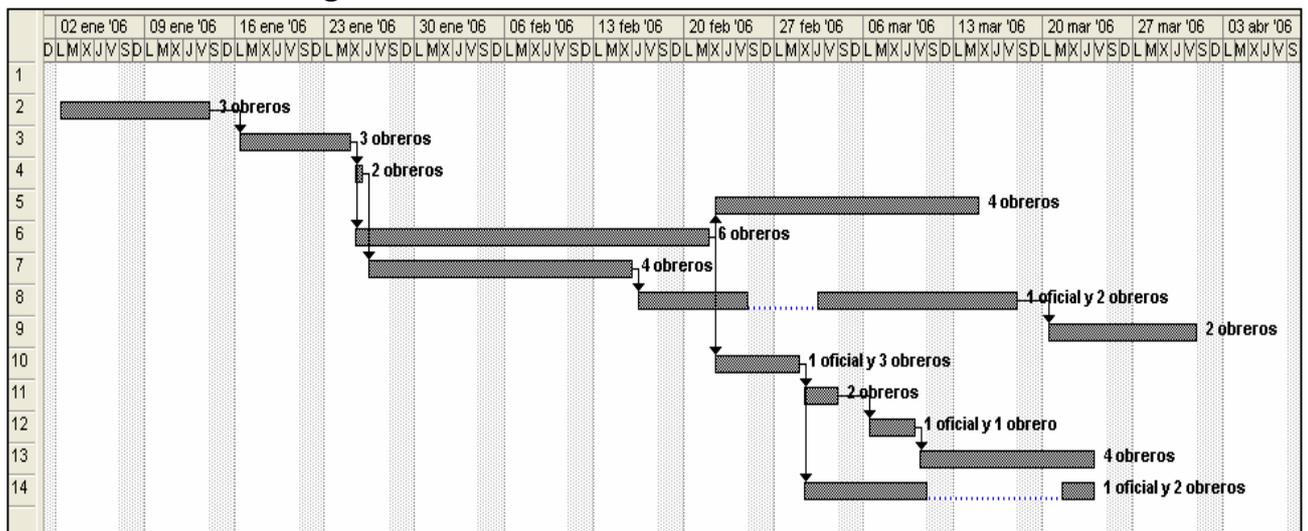
ACABADOS DE CONSTRUCCION	VALOR	1, - 15	16 - 30	1, - 15	16 - 30	1, - 15
Enchape en cerámica pared de baños	11.972.460		5.986.230	5.986.230		
Enchape en cerámica pared de baños de servicio	3.208.270				1.604.135	1.604.135
Enchape en cerámica pared de cocinas	5.212.410		2.606.205	2.606.205		
Cenefas de baños	4.993.800		2.496.900	2.496.900		
Cenefas de cocina	1.045.772		522.886	522.886		
Dilatación en piragua	566.000			566.000		
Piso en porcelanato 0,50*0,50	5.454.465	1.818.155	1.818.155	1.818.155		
Piso en cerámica para cocinas 0,40*0,40	4.692.396			1.564.132	1.564.132	1.564.132
Piso en cerámica para baños 0,25*0,25	1.520.885			506.962	506.962	506.962
Piso en cerámica para baños de servicio 0,20*0,20	361.674					180.837
Piso en madera	41.175.405		10.293.851	10.293.851	10.293.851	10.293.851
Guarda escobas en cerámica	1.844.574				922.287	922.287

6.4. Cuadro 23. Control de tiempos, costos, actividades y personal proyecto I.D.S.N.

Cuadro 23 Control de tiempos, costos, actividades y personal proyecto I.D.S.N.

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
1						
2	Demolicion en mamposteria de ladrillo.	10 días	lun 02/01/06	vie 13/01/06		3 obreros
3	Retiro de enchapes de madera.	7 días	lun 16/01/06	mar 24/01/06	2	3 obreros
4	Retiro de puertas en madera.	1 día	mié 25/01/06	mié 25/01/06	3	2 obreros
5	Desalojo de material sobrante.	15 días	mié 22/02/06	mar 14/03/06	6	4 obreros
6	Retiro de piso existente.	20 días	mié 25/01/06	mar 21/02/06	3	6 obreros
7	Repello de pisos.	15 días	jue 26/01/06	mié 15/02/06	4	4 obreros
8	Instalación de piso ceramica tráfico 4.	19 días	jue 16/02/06	vie 17/03/06	7	1 oficial y 2 obreros
9	Guardaescoba en ceramica de 7.5 cmts.	10 días	lun 20/03/06	vie 31/03/06	8	2 obreros
10	Mamposteria de ladrillo en soga.	5 días	mié 22/02/06	mar 28/02/06	6	1 oficial y 3 obreros
11	Repello refinado sobre muros, mortero 1:3.	3 días	mié 01/03/06	vie 03/03/06	10	2 obreros
12	Estuco sobre muros.	4 días	lun 06/03/06	jue 09/03/06	11	1 oficial y 1 obrero
13	Pintura de Vinilo Tipo I sobre muros.	10 días	vie 10/03/06	jue 23/03/06	12	4 obreros
14	Puntos eléctricos (Tomacorriente o apagadores)	11 días	mié 01/03/06	jue 23/03/06	10	1 oficial y 2 obreros

Cuadro 24 Diagrama de Gant I.D.S.N



Cuadro 25 Flujo de Caja – Control de Costos I.D.S.N.

EMPRESA: I.D.S.N. FECHA: OCTUBRE - 2005		OBRA: ACABADOS DE CONSTRUCCION											
ACABADOS DE CONSTRUCCION	VALOR	1, - 30			1, - 30			1, - 30					
Demolicion en mamposteria de ladrillo.	525.000	525.000											
Retiro de enchapes de madera.	371.000	371.000											
Retiro de puertas en madera.	42.500	21.250									21.250		
Desalojo de material sobrante.	416.000	416.000											
Retiro de piso existente.	3.622.500		3.622.500										
Repello de pisos.	6.037.500			2.012.500	2.012.500	2.012.500							
Instalación de piso ceramica tráfico 4.	36.225.000						7.245.000	7.245.000	7.245.000	7.245.000	7.245.000		
Guardaesoba en ceramica de 7.5 cms.	1.794.000									897.000	897.000		
Mamposteria de ladrillo en soga.	997.500			997.500									
Repello refinado sobre muros, mortero 1:3.	720.000				720.000								
Estuco sobre muros.	960.000					960.000							
Pintura de Vinilo Tipo I sobre muros.	2.400.000									1.200.000	1.200.000		
Puntos eléctricos (Tomacorriente o apagadores)	1.300.000			650.000							650.000		
INVERSION SEMANAL	55.411.000	917.250	416.000	3.622.500	3.660.000	2.732.500	2.972.500	7.245.000	7.245.000	7.245.000	9.342.000	9.363.250	650.000
%		2	1	7	7	5	5	13	13	13	17	17	1
INVERSION SEMANAL ACUMULADA		917.250	1.333.250	4.955.750	8.615.750	11.348.250	14.320.750	21.565.750	28.810.750	36.055.750	45.397.750	54.761.000	55.411.000
% ACUM.		2	2	9	16	20	26	39	52	65	82	99	100

6.5. CONCLUSIONES.

Este sistema de control de obra se hace más efectivo cuando la información es sintetizada en las graficas, ya que los diagramas son aun mas claros y permiten visualizar en forma de barras las actividades para las cuales se requerirá mas personal, equipo y material.

Así mismo es posible hacer el análisis de costos por medio del flujo de caja, el cual muestra las necesidades financieras del proyecto en el tiempo, necesidades que suman los costos directos; costos de mano de obra y materiales.

Por otra parte este último análisis es muy importante porque muestra la forma correcta de la inversión del dinero, en que momento se requerirá de mas ó menos dinero, además se podría incluir el manejo de los anticipos, para que la obra no se desfinancie en ningún momento.

7. FINANCIACION

7.1 SISTEMA DE FINANCIACIÓN DE LA EMPRESA.

“Ambientes Constructores” inicialmente se financiará con recursos provenientes de un crédito bancario el cual se pagará en cuotas mensuales fijas a 5 años. También se financiará con dinero proveniente del ejercicio del trabajo, el cual genera activos superiores a \$ 120.000.000.00 durante los primeros 3 meses de iniciación de labores. De estos activos se obtiene una ganancia, la cual será sometida a proyectos que finalmente darán la idea de la mejor inversión para la empresa.

7.2 ESTADOS FINANCIEROS.

7.2.1 Estados financieros iniciales.

Cuadro 26 Ambientes constructores

AMBIENTES CONSTRUCTORES			
Nit. 59091,511 - 1			
BALANCE GENERAL			
DE OCTUBRE 1 A 31 DE DICIEMBRE DE 2005			
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
CAJA	10.000.000,00	ACREEDORES VARIOS	75.579.211,34
BANCOS	<u>20.000.000,00</u>	PROVEEDORES	150.109.067,00
TOTAL DISPONIBLE	30.000.000,00	OBLIGACIONES FRAS	2.500.000,00
CUENTAS POR COBRAR		APORTES SALUD	252.120,00
CLIENTE ED. GALES	27.927.143,84	APORTES PENSION	2.039.880,00
CLIENTE I.D.S.N	47.652.067,50	PROVISION PREST. SOC	315.000,00
SOCIOS	14.500.000,00	NOMINA POR PAGAR	<u>12.000.000,00</u>
EMPLEADOS	2.607.000,00	TOTAL PAS CORRIENTE	<u>242.795.278,34</u>
TOTAL CUENTAS POR COBRAR	92.686.211,34	TOTAL PASIVO	<u>242.795.278,34</u>
INVENTARIOS		PATRIMONIO	
MATERIALES	150.109.067,00	CAPITAL SOCIAL	-
TOTAL AC. CORRIENTE	<u>272.795.278,34</u>	ANA MATILDE	15.000.000,00
FIJO		DIANA CAROLINA	15.000.000,00
PROPIEDA PLANTA Y EQ		UTILIDAD DEL PERIODO	7.100.000,00
MUEBLES Y ENSERES	1.300.000,00	TOTAL PATRIMONIO	<u>37.100.000,00</u>
EQUIPO DE COMPUTO	5.000.000,00	TOTAL PAS. + PATRIM.	<u>279.895.278,34</u>
PAPELERIA	<u>200.000,00</u>		
TOTAL ACTIVO FIJO	<u>6.500.000,00</u>		
DIFERIDOS			
ARRENTA. PAG. POR ANTICI.	<u>600.000,00</u>		
TOTAL ACTIVO	<u>279.895.278,34</u>		

Cuadro 27. Estados financieros finales Ambientes Constructores

AMBIENTES CONSTRUCTORES			
Nit. 59091,511 - 1			
BALANCE GENERAL			
DE 1 ENERO A 31 DE MARZO DE 2006			
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
CAJA	5.529.236,30	ACREEDORES VARIOS	75.579.211,34
BANCOS	<u>29.513.126,70</u>	PROVEEDORES	-
TOTAL DISPONIBLE	35.042.363,00	OBLIGACIONES FRAS	2.500.000,00
CUENTAS POR COBRAR		APORTES SALUD	252.120,00
CLIENTE ED. GALES	27.927.143,84	APORTES PENSION	2.039.880,00
CLIENTE I.D.S.N	47.652.067,50	PROVISION PREST. SOC	315.000,00
SOCIOS	14.500.000,00	NOMINA POR PAGAR	<u>12.000.000,00</u>
EMPLEADOS	2.607.000,00	TOTAL PAS CORRIENTE	92.686.211,34
	92.686.211,34	TOTAL PASIVO	92.686.211,34
INVENTARIOS		PATRIMONIO	
MERCANCIAS	-	CAPITAL SOCIAL	
	-	ANA MATILDE	
		DIANA CAROLINA	
TOTAL AC. CORRIENTE	127.728.574,34	UTILIDAD DEL PERIODO	39.892.363,00
FIJO		TOTAL PATRIMONIO	39.892.363,00
PROPIEDA PLANTA Y EQ		TOTAL PAS. + PATRIM.	132.578.574,34
MUEBLES Y ENSERES	1.000.000,00		
EQUIPO DE COMPUTO	3.000.000,00		
PAPELERIA	<u>250.000,00</u>		
TOTAL ACTIVO FIJO	4.250.000,00		
DIFERIDOS	-		
ARRENDA. PAG. POR ANTICI.	<u>600.000,00</u>		
TOTAL ACTIVO	132.578.574,34		

7.2.3 Cuadro 28. Análisis comparativo horizontal Ambientes aconstructores

ANALISIS COMPARATIVO			
AMBIENTES CONSTRUCTORES			
Nit. 59091.511 - 1			
BALANCE GENERAL			
A 31 DE DICIEMBRE DE 2005			
ACTIVO CORRIENTE			
	PERIODO 1	PERIODO 2	DIFERENCIA
CAJA	10.000.000,00	5.529.236,30	
BANCOS	20.000.000,00	29.513.126,70	
TOTAL DISPONIBLE	30.000.000,00	35.042.363,00	5.042.363,00
CUENTAS POR COBRAR			
CLIENTE	27.927.143,84	27.927.143,84	
SOCIOS	47.652.067,50	47.652.067,50	
EMPLEADOS	14.500.000,00	14.500.000,00	
	2.607.000,00	2.607.000,00	
TOTAL CUENTAS POR COBRAR	92.686.211,34	92.686.211,34	-
INVENTARIOS			
MERCANCIAS	150.109.067,00	-	150.109.067,00
TOTAL AC. CORRIENTE	242.795.278,34	92.686.211,34	150.109.067,00
FIJO			
PROPIEDA PLANTA Y EQ			
MUEBLES Y ENSERES	1.300.000,00	1.000.000,00	
EQUIPO DE COMPUTO	5.000.000,00	3.000.000,00	
PAPELERIA	200.000,00	250.000,00	
TOTAL ACTIVO FIJO	6.500.000,00	4.250.000,00	2.250.000,00
DIFERIDOS			
ARREND. PAG. POR ANTICI.	-	-	
	600.000,00	600.000,00	
TOTAL ACTIVO	249.895.278,34	97.536.211,34	152.359.067,00
PASIVO CORRIENTE			
	PERIODO 1	PERIODO 2	DIFERENCIA
ACREEDORES VARIOS	75.579.211,34	75.579.211,34	
PROVEEDORES	150.109.067,00	-	150.109.067,00
OBLIGACIONES FRAS	2.500.000,00	2.500.000,00	
APORTES SALUD	252.120,00	252.120,00	
APORTES PENSION	2.039.880,00	2.039.880,00	
PROVISION PREST. SOC	315.000,00	315.000,00	
NOMINA POR PAGAR	12.000.000,00	12.000.000,00	
TOTAL PAS CORRIENTE	242.795.278,34	92.686.211,34	150.109.067,00
TOTAL PASIVO	242.795.278,34	92.686.211,34	150.109.067,00
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL			
ANA MATILDE	15.000.000,00		15.000.000,00
DIANA CAROLINA	15.000.000,00		15.000.000,00
UTILIDAD DEL PERIODO	7.100.000,00	39.892.363,00	32.792.363,00
TOTAL PATRIMONIO	37.100.000,00	39.892.363,00	2.792.363,00

Act

- En el periodo 1 con respecto a caja y bancos se tiene un total disponible de \$30.000.000.00 que corresponde a la sumatoria de los anteriores, de igual manera en el periodo 2 se tiene un total disponible de \$ 35.042.363.00 , lo que significa que la diferencia entre los dos periodos es de \$ 5.042.363.00, que corresponde a la disminución del dinero en caja y al aumento de los bancos en el periodo 2, permitiendo así disponer de esta última suma de manera inmediata.

Cuentas por cobrar.

- En el periodo 1 se tiene un total de \$92.686.211.34 que corresponden a la sumatoria de clientes, socios y empleados, esta suma resulta de los anticipos entregados a la empresa por parte de las entidades contratantes donde se estipula en las condiciones contractuales que se hará un desembolso correspondiente al 50% del valor total de los contratos (iguales condiciones en los dos proyectos), con lo cual la empresa debe iniciar los trabajos, financiar el siguiente 50% que significa empezar con deudas superiores a los ingresos. En el segundo periodo se puede observar que las cuentas por cobrar corresponden a las mismas cantidades del periodo 1 lo que significa que las empresas contratantes han hecho el desembolso del 50% restante de los contratos o sea que se han liquidado los proyectos, de modo que la diferencia es cero ya que no existen cuentas por cobrar porque ya han sido canceladas.

Inventarios.

- En el periodo 1, como se explicó anteriormente la empresa debe adquirir los materiales necesarios y financiar la mano de obra correspondiente al valor total de los proyectos, lo que implica asumir el valor total de los costos directos de los contratos en este periodo. En el periodo 2 estos valores ya no se presentan porque han sido asumidos en el periodo anterior, de modo que la diferencia es el valor del periodo 1, porque estos valores fueron invertidos durante el tiempo de duración de las obras, trabajos que ya fueron ejecutados de acuerdo a lo convenido en los contratos.

Total del activo corriente.

- El periodo 2 se ve disminuido en su valor porque no se tiene el valor de las mercancías que como se explicó anteriormente solo existe en el periodo 1,

el periodo 2 es de liquidación del contrato y terminación de obras, lo que implica que los materiales están puestos en obra.

Activo Fijo

- El periodo 2 con respecto al periodo 1 se ve afectado por la depreciación de sus muebles equipos y enseres, por esta razón se ve disminuido en valor con respecto al periodo 1

Total Activo

- En el periodo 1 se tiene un mayor valor con respecto al periodo 2, esto tiene su explicación en que en el periodo 2 no existe el valor de las mercancías por las razones antes mencionadas, sumado a esto se tiene la depreciación, el resultado es la diferencia entre el periodo 1 menos el periodo 2. Esto significa que las obligaciones son menores y el dinero anteriormente invertido en mercancías, se queda en la empresa.

Pasivo Corriente.

- El total del pasivo corriente en el periodo 2 se ve favorecido con la disminución en el valor porque las obligaciones con los proveedores fueron asumidas en el periodo. Por lo tanto la diferencia es exactamente el mismo valor de proveedores en el periodo 1.

Utilidad del periodo.

- La diferencia entre el periodo 1 y el periodo 2 corresponde a la sumatoria de la utilidad que dejan los proyectos emprendidos por la organización durante estos periodos, en el periodo 1, se tiene un valor menor al periodo 2 lo que significa que la empresa ha incrementado sus ingresos.

Total pasivo mas patrimonio.

- En el periodo 1 el valor total es mayor que el del periodo 2 porque existe el valor correspondiente a los proveedores lo que implica el crecimiento de esa suma para el 1 periodo.

En conclusión la importancia de este análisis radica precisamente en su comparación porque esto muestra de manera clara que aunque en el periodo 2 los valores se vean disminuidos, no significa que la empresa no haya progresado sino que sus obligaciones con proveedores fueron iniciales, sus deudas canceladas y finalmente por la liquidación de los contratos se puede obtener una utilidad dentro del periodo desarrollado en el balance.

7.3 PROYECTOS DE INVERSIÓN.

La empresa "AMBIENTES CONSTRUCTORES" realizará una inversión de \$60.000.000.00, que serán tomados de las ganancias obtenidas y un crédito al banco. Se debe decidir entre tres alternativas o proyectos para determinar cual es la mejor opción para generar mayores utilidades en corto plazo. Las alternativas son las siguientes:

1. Comparar un lote para construir la bodega y sala de exhibición de la empresa.
2. Invertir en títulos valor a 12 meses.
3. Arrendar un local y exponer los materiales
4. incursionar en una nueva línea de materiales

Alternativa 1. Compra de un lote para la construcción de la bodega de almacenamiento, oficina y sala de exhibición de productos, el cual tiene un costo de \$50.000.000.00. Esta alternativa es positiva ya que permite a la empresa adquirir un espacio propio ajustado a sus necesidades creando así una imagen y un reconocimiento con mayor solidez frente al mercado.

Alternativa 2. Arrendar un local para organizar la oficina y sala de exhibición de productos, esta opción permite invertir gran parte del capital en mercancía y el resto en el mantenimiento del local. Esta alternativa tiene un valor de \$50.000.000.00.

Alternativa 3. Invertir en una nueva línea de producto, que implica tener un local en arrendamiento, con un valor de \$18.000.000.00, estudio de mercado con un valor de \$4.000.000.00, publicidad del producto nuevo por un valor de \$12.000.000.00, y \$16.000.000.00 en productos nuevos.

Alternativa 4. Invertir en un Título Valor a 12 meses, en una entidad bancaria, teniendo en cuenta que si el estado de la naturaleza es bajo la inversión de \$60.000.000.00 se mantiene, si es medio, es reintegrado el dinero al cabo de un

año por una suma de \$61.8000.000.00, y si es alto el valor reintegrado es de \$63.600.000.00.

A continuación se plantea la matriz de decisiones que esquematiza esencialmente las acciones o alternativas y los estados de la naturaleza con sus correspondientes valores. De esta manera se puede pre determinar la decisión adecuada de inversión. Teniendo en cuenta que la empresa busca en mayor rendimiento en el menor tiempo posible.

7.3.1 Cuadro 29 Matriz de decisiones.

MATRIZ DE DECISIONES DE PROYECTOS DE INVERSIÓN				
ALTERNATIVAS		NIVELES DE DEMANDA		
		BAJO	MEDIO	ALTO
1	Compra de lote para bodega y sala de exhibición	-10.000.000	90.000.000	120.000.000
2	Arriendo de local para sala de exhibición	-50.000.000	60.000.000	180.000.000
3	Inversión en nueva línea de producto	-50.000.000	80.000.000	150.000.000
4	Inversión en títulos valor	60.000.000	61.800.000	63.600.000

7.3.2 Criterio Maximin o pesimista.

Se considera el peor resultado posible para cada acción, considerando los posibles estados de la naturaleza. Este resultado bajo es el pago mas pequeño que podría obtenerse. Para este criterio se selecciona aquella acción para la que el mínimo pago es el mayor, es decir se maximiza el mínimo pago.

1. Escoger el menor valor de la tabla de cada nivel.
2. MAX (-10.000.000, 60.000.000,120.000.000)
3. Escoger el mayor valor, de acuerdo al criterio maximin se elige la opción 1. = 120.000.000.00
4. **Recomendación:** Comprar un lote para construir la bodega y sala de exhibición de la empresa.

7.3.3 Cuadro 30 Criterio Optimista o mínimax.

MATRIZ DE PENAS				
ALTERNATIVAS		NIVELES DE DEMANDA		
		BAJO	MEDIO	ALTO
1	Compra de lote para bodega y sala de exhibición	60.000.000.00	0	60.000.000.00
2	Arriendo de local para sala de exhibición	0	20.000.000.00	0
3	Inversión en nueva línea de producto	0	10.000.000.00	30.000.000.00

1. MIN (60.000.000.00, 20.000.000.00,60.000.000.00)
2. Escoger el menor valor, de acuerdo al criterio maximin se escoge la opinión 2. =20.000.000.00
3. **Recomendación:** Arrendar un local y exponer los materiales

7.3.4 Cuadro 31 Criterio Probabilístico.

MATRIZ DE DECISIONES DE PROYECTOS DE INVERSIÓN				
ALTERNATIVAS		NIVELES DE DEMANDA		
		BAJO	MEDIO	ALTO
1	Compra de lote para bodega y sala de exhibición	-10.000.000	90.000.000	120.000.000
2	Arriendo de local para sala de exhibición	-50.000.000	60.000.000	180.000.000
3	Inversión en nueva línea de producto	-50.000.000	80.000.000	150.000.000

1. Las probabilidades de mercado de ventas según la experiencia en el medio es la siguiente:

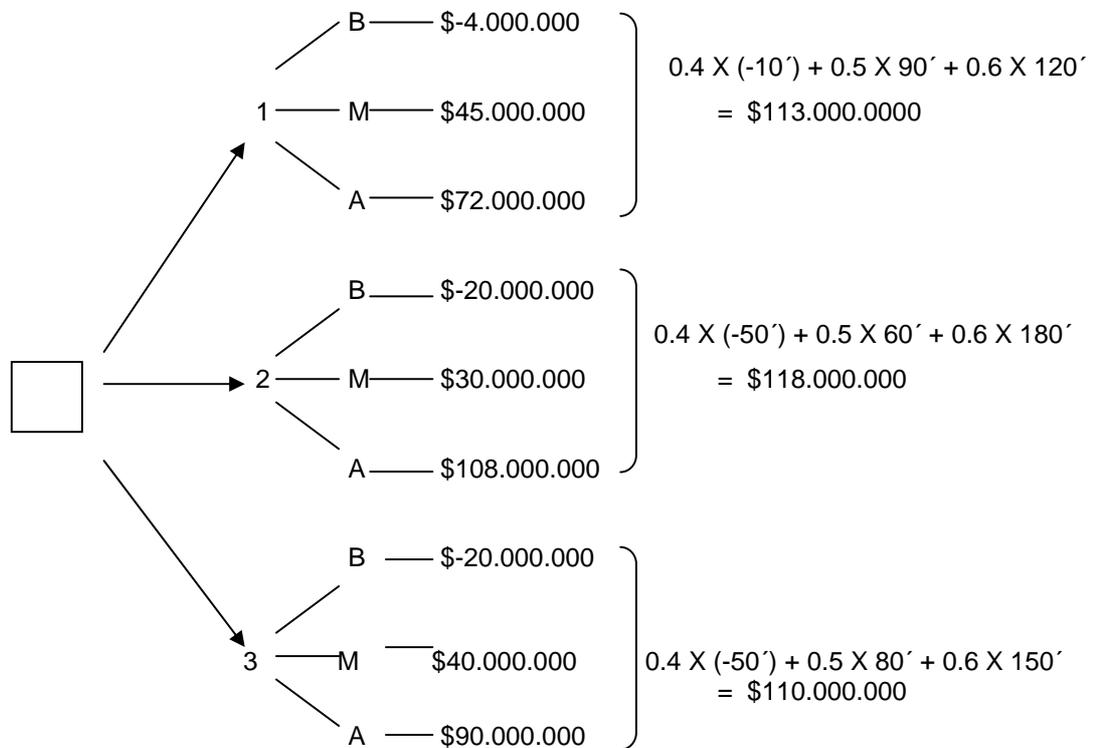
BAJO	0.4
MEDIO	0.5
ALTO	0.6

1. Valor Monetario Esperado.
 - a) $V.M.E=0.4x(-10.000.000)+0.5x90.000.000+0.6x120.000.000$
 $V.M.E=113.000.000$
 - b) $V.M.E=0.4x(-50.000.000)+0.5x60.000.000+0.6x180.000.000$
 $V.M.E=118.000.000$
 - c) $V.M.E=0.4x(-50.000.000)+0.5x80.000.000+0.6x150.000.000$
 $V.M.E=110.000.000$
2. Se escoge el máximo valor MAX= 118.000.000
3. **Recomendación:** Arrendar un local y exponer materiales.

7.3.5 Cuadro 32 Árbol de decisiones.

MATRIZ DE DECISIONES DE PROYECTOS DE INVERSIÓN				
ALTERNATIVAS		NIVELES DE DEMANDA		
		BAJO	MEDIO	ALTO
1	Compra de lote para bodega y sala de exhibición	-10.000.000	90.000.000	120.000.000
2	Arriendo de local para sala de exhibición	-50.000.000	60.000.000	180.000.000
3	Inversión en nueva línea de producto	-50.000.000	80.000.000	150.000.000
4	Inversión en títulos valor	60.000.000	61.800.000	63.600.000

Figura 10 Arbol de decisiones



Valor Monetario Esperado = \$ 118.000. 000

Recomendación: Arrendar un local y destinar una área para sala de exhibición de materiales y ventas

7.4 CONCLUSIÓN

Según los resultados obtenidos en las matrices de decisiones la se puede determinar que la alternativa mas adecuada para que la empresa por ahora invierta es arrendar un local y destinar un área para sala de exhibición de materiales de esta manera obtener el mayor rendimiento en el menor tiempo posible.

8. PROSPECTIVA

8.1 PROSPECTIVA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.

El sector de la construcción, termómetro de la economía del país, necesita prepararse para enfrentar el inminente proceso de cambio que se ha venido gestando desde hace varios años. La dinámica del sector afectada por los avances tecnológicos, la globalización de la economía, el permanente cambio de escenarios (mercadeo, financiación y legislación), hacen que los profesionales encargados de la gestión de proyectos de construcción adquieran los conocimientos y herramientas necesarias para afrontar eficientemente la labor cada día mas exigente conducentes a la obtención de las metas reales acordes con las necesidades del medio y del sector.

Los buenos vientos rondan al sector de la construcción y la finca raíz desde el año pasado (2004), al parecer se prolongarán durante algunos años más.

En tal sentido, partiendo de la premisa de que el futuro no ha de esperarse necesariamente, sino que se construye, ya que aún en los sectores más deprimidos es posible asumir posiciones de relativo liderazgo, siempre y cuando se cuente con unas condiciones mínimas de demanda y maniobra organizacional.

Las cinco variables clave identificadas, sobre las que el gobierno y los empresarios de la construcción han de enfatizar su reflexión y actuación, son las políticas públicas en materia de vivienda; la situación económica; la rentabilidad del negocio; la estrategia empresarial y los factores asociados a la gerencia de proyectos. Además el análisis retrospectivo recoge las tendencias futuras y los factores de cambio, los cuales dan luces sobre la evolución posible del negocio.

Las políticas públicas del gobierno en este periodo de carácter neoliberal tienden a mantener las mismas políticas de inversión social y dependerá de la reelección presidencial para que estas características económicas continúen. El gobierno se esfuerza por incrementar subsidios para cada región aumentando los impuestos.

Los poseedores de los capitales privados nacionales, invierten en pequeñas proporciones estando a la expectativa por la incertidumbre de los problemas económicos nacionales e internacionales y tienen que ser muy cuidadosos en la inversión de sus capitales por las características de orden público que se presentan en el País.

La mayor demanda por vivienda aún se sigue presentado entre los estratos 4, 5 y 6 que continúan comprando inmuebles – aunque en una menor proporción que

hace algunos meses -, mientras que el sector de la vivienda de interés social sigue seriamente rezagado, en buena medida por la falta de subsidios por parte del gobierno nacional y por las dificultades que enfrentan los usuarios de los estratos 1, 2 y 3 para acceder a un crédito hipotecario.

Contrario al buen momento por el que atraviesa el sector de la construcción, como anteriormente se ha mencionado, un factor de preocupación es el crédito para vivienda que aún no refleja crecimientos importantes. Este comportamiento puede explicarse en una tendencia creciente entre los compradores de vivienda, quienes prefieren pagar por adelantado los inmuebles o cubrir un porcentaje importante del valor y endeudarse en menor proporción.

Esta tendencia puede explicarse en la reducción lenta del desempleo que inhibe a los compradores a asumir obligaciones crediticias a largo plazo y a los estragos causados por el Upac que resintieron a los usuarios del crédito, ahora temerosos a asumir deudas a largo plazo. Así mismo, el alto volumen de recursos que ha ingresado al país por concepto de las remesas se ha invertido en la compra de viviendas de contado, sumado a los ahorros que acumularon las familias durante cerca de siete años cuando no hubo actividad constructora.

Sin embargo, estos recursos se irán acabando paulatinamente y los interesados en comprar casa deberán recurrir irremediabilmente al crédito hipotecario. Según cifras del ICAV, Instituto Colombiano de Ahorro y Vivienda, al final del año pasado el sistema hipotecario reportó más de 20.000 cuentas AFC con recursos cercanos a los \$30.000 millones, esto refleja la predilección por parte de los empleados que devengan más de \$2.400.000 para acogerse a este incentivo tributario que permite destinar un porcentaje del impuesto de retención en la fuente para la compra de vivienda.

Así mismo, el seguro contra la inflación creado por el gobierno para asegurar a los usuarios de crédito una cuota fija durante la vigencia del empréstito ha sido utilizado hasta el momento por 10.000 usuarios.

La creciente construcción de centros comerciales puede interpretarse como un buen augurio para un sector que estuvo paralizado por casi una década. Asimismo, las inversiones por parte del gobierno en infraestructura y el inicio de las troncales de Transmilenio en diversas ciudades, pueden ser alicientes para el sector de las obras públicas al que le falta mucho más empuje para alcanzar los crecimientos de años anteriores.

De esta manera, las expectativas para el sector de la construcción para los años venideros son favorables. La recuperación de los precios de la vivienda, la estabilidad en las tasas de interés e inflación, el compromiso del sistema financiero por aportar financiación para la VIS y el comportamiento de la demanda

hacen prever que los siguientes años serán un buen tiempo para la construcción. Enhorabuena para este sector que es sinónimo de empleo, crecimiento económico y mayores ingresos.

8.2 VISIÓN.

En el transcurso de dos años, Ambientes Constructores se consolidará como una firma constructora líder en el mercado de la construcción en acabados a nivel regional y nacional, caracterizándose siempre por la calidad y cumplimiento en todas sus actividades, y contribuyendo al desarrollo del País.

Con creatividad se romperán todos los esquemas tradicionales de servicio, en donde las expectativas del cliente se constituirán en la fuente de inspiración de la organización y nuestras metas interpreten fielmente, las necesidades económicas y estéticas del cliente.

8.3 NUEVOS PRODUCTOS Y NUEVOS MERCADOS

A dos años, el desarrollo de la empresa y sus productos de acabados de construcción se proyectará hacia los demás municipios de Nariño y hacia el norte del Ecuador. La organización continuará con productos nuevos de diseño y construcción de proyectos de acabados, teniendo en cuenta otras zonas geográficas de expansión como el departamento del Cauca y Putumayo

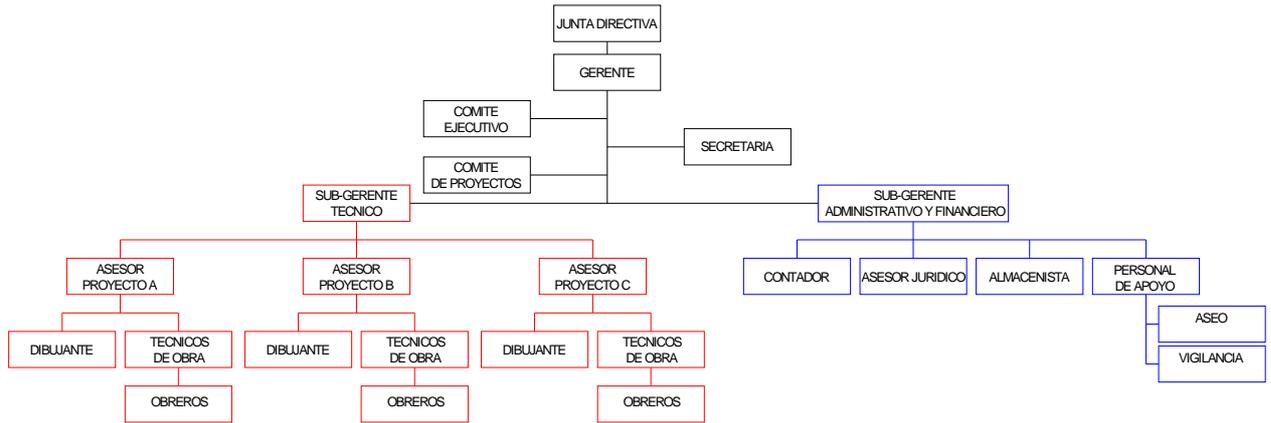
Cuadro 33 Matriz de Proyección de Productos a dos años“Ambientes Constructores”

PRODUCTO MERCADO	PISOS	PAREDES	CIELOS RASOS	ILUMINACION
PASTO	Penetración de Mercado	Penetración de Mercado	Desarrollo del Producto	Desarrollo del Producto
MUNICIPIOS DE NARIÑO	Desarrollo del Mercado	Desarrollo del Mercado	Diversificación	Diversificación
NORTE DEL ECUADOR				
CAUCA				
PUTUMAYO				

8.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROYECTADA.

La Empresa “Ambientes Constructores” en el año segundo ya ha crecido en producción y por lo tanto en personal, continuará con la estructura organizacional de tipo lineal donde sus dependencias funcionarán de manera autónoma en la toma de decisiones, además el tipo de dirección también se conservará, de esta manera la empresa en caso de recesiones examinará la cantidad de personal adecuado.

Figura 11 Estructura organizacional proyectada



CONCLUSIONES

- El departamento de Nariño posee agentes básicos que estimulan el progreso del sector de la construcción, tales como: la salida al mar pacífico y posición geoestratégica de frontera. Sin embargo, , la región tiene serios problemas relacionados con el inadecuado aprovechamiento de sus recursos, que han creado serios problemas de infraestructura, contaminación, mal estado de las vías, y en ocasiones elaboración de obras.
- El sector de la construcción en Nariño es dinámico, y cuenta con una buena competitividad por parte de las agrupaciones de la región, que gozan de reconocimiento no solo a nivel local sino a nivel nacional.
- La constructora debe aprovechar al máximo algunas oportunidades del macro ambiente relacionadas primordialmente con la disponibilidad de créditos, la destinación de recursos por parte del gobierno para la construcción de vivienda y las regulaciones en cuanto a protección al consumidor y normas técnicas de la construcción.
- La principal problemática del territorio para el desarrollo del sector constructor, tiene que ver con la inexistencia de un conocimiento adecuado de planificación, baja capacidad técnica, escasez de inversión en proyectos y falta de creación entre otros.
- Los agentes determinantes del triunfo y sobre los cuales trabajará empresa son: Práctica, Relaciones públicas, Calidad, Capacidad del Talento humano., desempeño, Precios Competitivos, Nivel tecnológico, Permanencia financiera, Habilidades, Planes, Programas, Cobertura.
- La presencia de talento humano y un software especializado en vigilancia y sistematización de obras, es un factor determinante que servirá para optimizar los dispositivos de fabricación en la parte operativa y mantener en observación permanente el cumplimiento de los ítems de obra según lo proyectado.

- El talento humano es la base primordial para la organización, esta se obligará a ser muy metódica, pues se esta jugando con la reputación y la confianza de la misma, ahora que está comenzando y posteriormente para mantener su buen nombre ante el sector.
- La compañía diseñará un plan estratégico de mercadeo para aumentar la productividad y las ventas en el mercado para ser más competitivos y garantizar de esta manera la permanencia de la organización en el medio.
- El personal del área técnica de proyectos, debe efectuar la investigación de mercados, preparar procesos licitatorios y coordinar funciones de la constructora, aspectos en los que se debe reformular actividades y cargos específicos que con el crecimiento de la empresa implican crear otros para que las actividades planeadas se ejecuten correctamente.
- La empresa iniciará con un capital de \$30.000.000.00 con dos proyectos a saber: Los acabados del Edificio Gales por un valor de \$114.243.748.00 y Los acabados para el Instituto de Salud por un valor de \$ 69.707.037.68.00, el tiempo proyectado para estos dos proyectos es de 3 meses aproximadamente, la inversión será de \$150.109.067.00 en costos directos y \$ 33.841.719.00 de costos indirectos se tendrá unas ganancias de \$ 34.950.656.12 y con estas ganancias se tomara la decisión de reinvertir el capital en la diversificación de productos y el arrendamiento del local ya que esta disposición es la mejor para la empresa
- La diversificación de productos será la estrategia elegida por la empresa y la inversión mas adecuada será el arrendar un local e instalar una sala de exhibición. Esto permitirá una constante búsqueda de ambientes, materiales y procesos que mantendrán a la organización en la vanguardia de las nuevas tendencias y de esta manera alcanzar la competitividad que necesita para permanecer en el sector.

BIBLIOGRAFIA

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Prospectiva. Modulo Teórico Práctico. Especialización en Admón. de Empresas Constructoras. Mayo 2003. Pasto.

CAMACOL y SENA (Nariño). Oferta de Vivienda y Demanda de Vivienda en San Juan de Pasto. 1999.

CAMACOL. Catalogo de precios de materiales de construcción. Varias Ediciones. 1.999 – 2003.

CEBALLOS CIFUENTES, Rafael. El Proceso Administrativo y su relación con la Ejecución de Obras de Edificación. Modulo Teórico Práctico. Especialización en Admón. de Empresas Constructoras. Octubre 2002. Pasto.

CEBALLOS, Héctor Fabio. El Comportamiento Humano. Liderazgo y Motivación. Módulos Teórico Prácticos. Especialización en Admón. de Empresas Constructoras. Mayo 2003. Pasto.

CONCHA, Alvaro. Análisis Financiero. Modulo Teórico Práctico. Especialización en Admón. de Empresas Constructoras. Enero 2003. Pasto.

CHAMORRO, Vicente. Toma de Decisiones. Modulo Teórico Práctico. Especialización en Admón. de Empresas Constructoras. Mayo 2003 Pasto.

DIAN. Informe Anual del crecimiento de la construcción en Colombia. 1.980 – 2.003.

DIAZ T., Arturo Fidel. Planeación Estratégica. Modulo Teórico Práctico. Especialización en Admón. de Empresas Constructoras. Mayo 2003. Pasto.

GIRALDO, Isaza Fabio. Los Ciclos de la edificación en Colombia. 1.950 – 1.990.

GOBERNACION DE NARIÑO. Plan de Desarrollo Nariño 1.998 – 2.000.

GOMEZ CEBALLOS, Diego. Competitividad, Productividad y Estrategia. Modulo Teórico Práctico. Especialización en Admón. de Empresas Constructoras. Agosto 2003. Pasto.

MARTINEZ CRESPO, Lilian Magali. Diseño e implementación de la empresa M&M. Trabajo de Grado. Universidad de Nariño. 2003.

MEJÍA, Luís Gonzalo. Manual de Especificaciones Mínimas para viviendas de uno y dos pisos. 1998.

____. **NORMAS DE CALIDAD ISO 9000:2000.**

OCAÑA, Carlos Hernando. La Administración de Empresas. Modulo Teórico Práctico. Especialización en Admón. de Empresas Constructoras. Diciembre 2002. Pasto.

ORTIZ, Jaime. El Proceso Administrativo. Modulo Teórico Práctico. Especialización en Admón. de Empresas Constructoras. Noviembre 2002. Pasto.

OSEJO ROSERO, Edgar. Administración Financiera. Modulo Teórico Práctico. Especialización en Admón. de Empresas Constructoras. Junio – Agosto 2003. Pasto.

PERDOMO MORENO, Abraham. Administración Financiera del Capital de Trabajo. Editorial Thomson.

____. **PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL PARA PASTO 2000 - 2012.** Alcaldía Municipal de Pasto. 2002.

____. **PLAN DE DESARROLLO DE NARIÑO.** 2.000 – 2.003, “Nariño Vive”

SARRIA, Alberto. Ingeniería Sísmica. Ediciones Unidas. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. 1990.

____. **SENA, Asociación de Ingeniería Sísmica.** Manual de Construcciones Menores Sismo-resistentes. 1990

SUÁREZ SALAZAR, Carlos. “Administración de Empresas Constructoras”. Editorial Limusa. México. 1980.

THOMPSON - STAPPENBECK. Simulación de Empresa en Dirección Estratégica. Segunda edición. Versión 2.0. Editorial Mc Graw Hill.

TOBAR, Jairo Armando. Ingeniería Económica. Modulo Teórico Práctico. Especialización en Admón. de Empresas Constructoras. Diciembre 2002. Pasto.

REVISTAS CONSULTADAS

Revista AXXIS. No. 130, 135, 148 de 2004 y 2005.

Revista CONSTRUYENDO. Edición No. 10, septiembre 2002. Bogotá D.C. CAMACOL PASTO.

Revista CONSTRUYENDO. Edición No. 11, diciembre 2002. Bogotá D.C. CAMACOL PASTO.

Revista CONSTRUYENDO. Edición No. 12, marzo 2003. Bogotá D.C. CAMACOL PASTO.

Revista CONSTRUYENDO. Edición No. 13 Junio de 2.003. Bogotá D.C. CAMACOL PASTO.

Revista CONSTRUYENDO. Edición No. 14 Septiembre de 2.003. Bogotá D.C. CAMACOL PASTO.

Revista CONSTRUYENDO. Edición No. 15 de Diciembre de 2.003. Bogotá D.C. CAMACOL PASTO.

PAGINAS WEB CONSULTADAS

Portal de la Cámara Colombiana de la Construcción: www.camacol.org.co

Portal de la organización ASOCRETO: www.asocreto.org.co

Portal del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: www.dane.gov.co

Portal de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF: www.anif.org.co

Portal de Gestión Empresarial. www.gestionempresarial.info

ANEXO A
PORTAFOLIO DE SERVICIOS Y PRODUCTOS
AMBIENTES CONSTRUCTORES LTDA.



Empresa con múltiples posibilidades de cambios para construir y remodelar... No solo espacios, también AMBIENTES

QUIENES SOMOS

AMBIENTES, es una empresa privada, distribuidora, comercializadora e importadora de productos de fabricas nacionales e internacionales para acabados de la construcción y remodelación..

Contamos un un grupo de profesionales al servicio de nuestros clientes, expertos en asesorar con sensibilidad y conocimiento, lo que permite volver realidad la idea de estar en **AMBIENTES** confortables y estéticos.



QUE SERVICIOS PRESTAMOS...

■ **Asesoría de Proyectos.**

AMBIENTES, ofrece una asesoría integral que combina una buena propuesta estética, técnica y económica a satisfacción del cliente.

■ **Diseño:**

Dentro de la asesoría integral que ofrece **AMBIENTES**, se incluye una propuesta de diseño que recoge la necesidades del cliente y las hace realidad.

■ **Remodelación:**

Para las persona que desean remodelar, **AMBIENTES** les ofrece una asesoría que comienza por conocer las razones de la remodelación.

Hay que entender cada proyecto, si es remodelación por necesidad práctica ó por mejoramiento, y de allí se plantea la propuesta estética, técnica y económica que se ajuste a las necesidades del cliente.

■ **Instalación:**

AMBIENTES, cuenta con personal especializado que ofrece la instalación profesional de los diferentes productos y la asesoría sobre su mantenimiento.



QUE PRODUCTOS OFRECEMOS...

AMBIENTES PARA

- maderas
- cerámicas
- porcelanatos
- alfombra



AMBIENTES PARA PARE

- enchapes
- estucos
- pinturas



AMBIENTES PARA CIELOS RASOS:

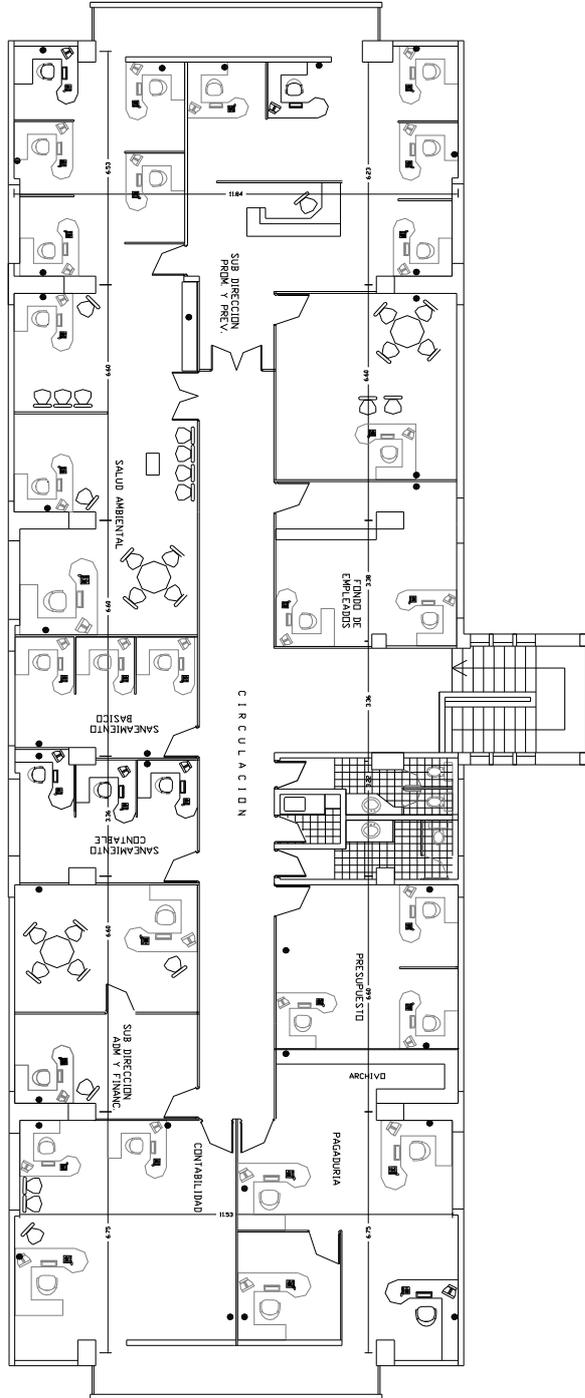
- cornisas en yeso
- cielos falsos en laminas de yeso-cemento

AMBIENTES ILUMINADOS:

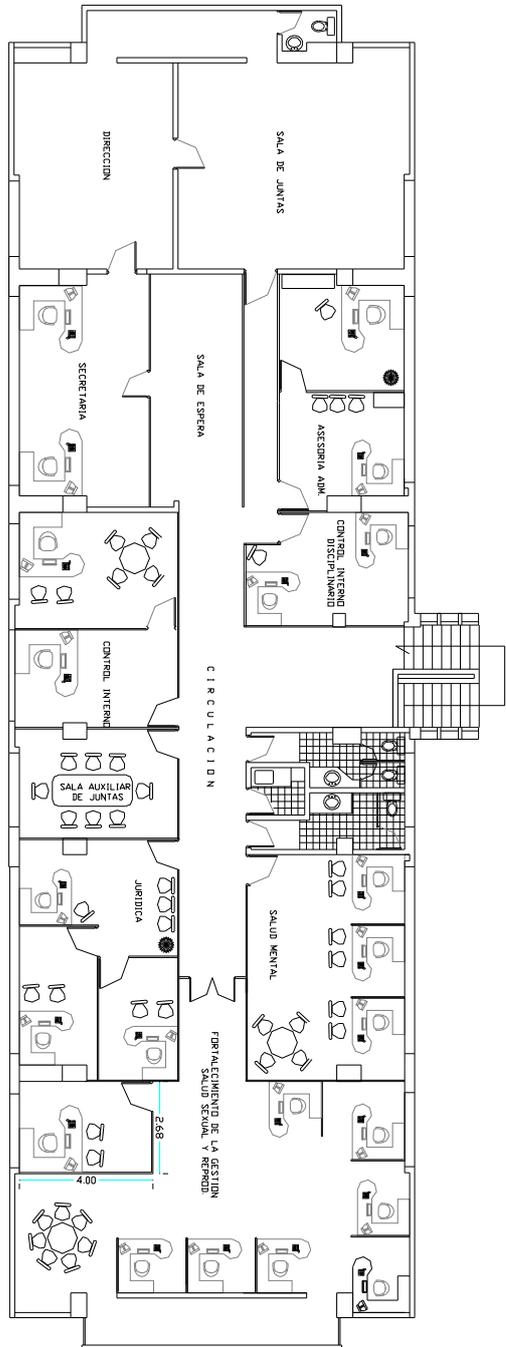
- iluminación artificial (lámparas)



ANEXO B
PLANTA ARQ. SEGUNDO PISO I.D.S.N

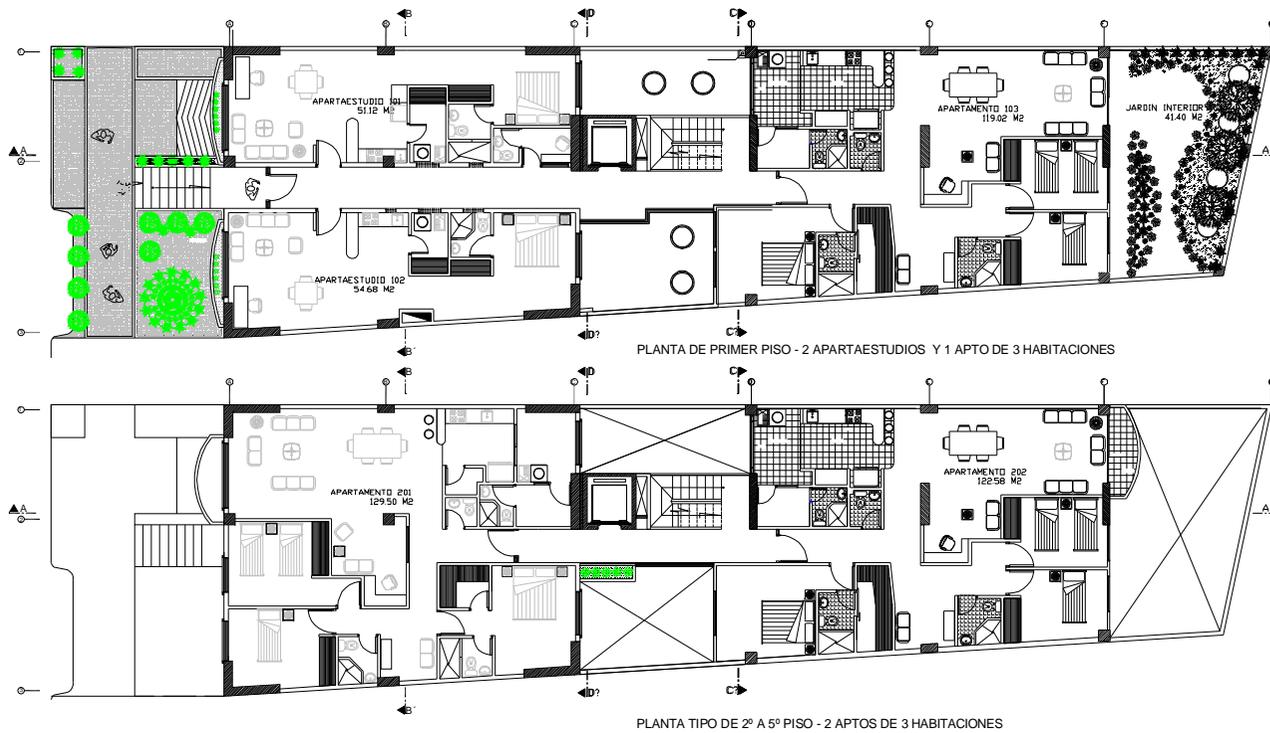


ANEXO C
PLANTA ARQ. TERCER PISO I.D.S.N

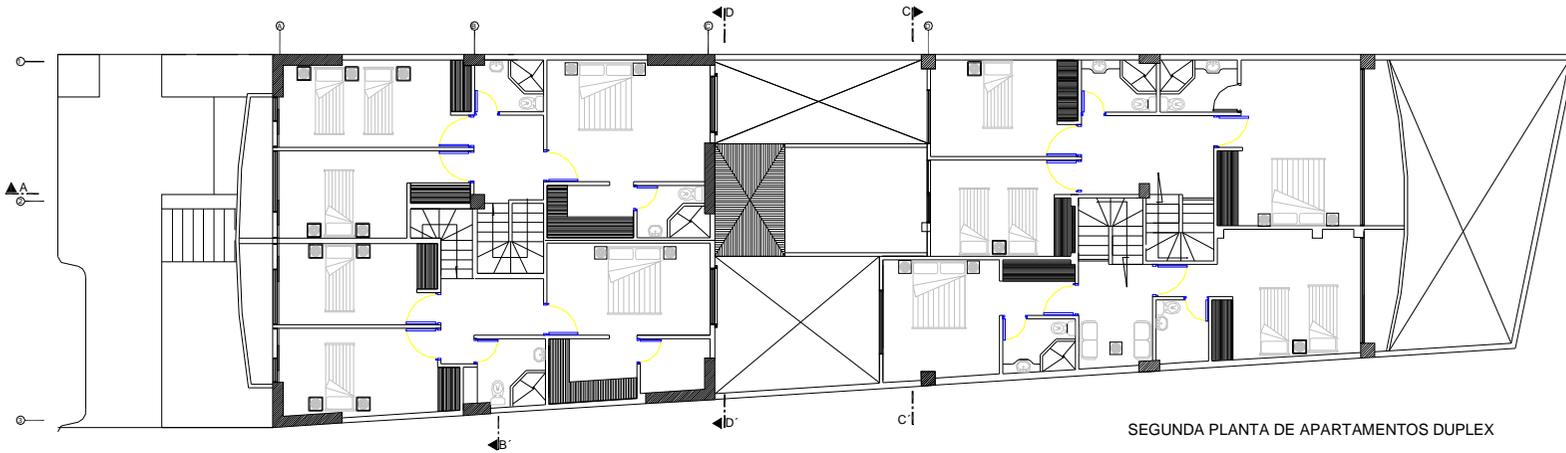
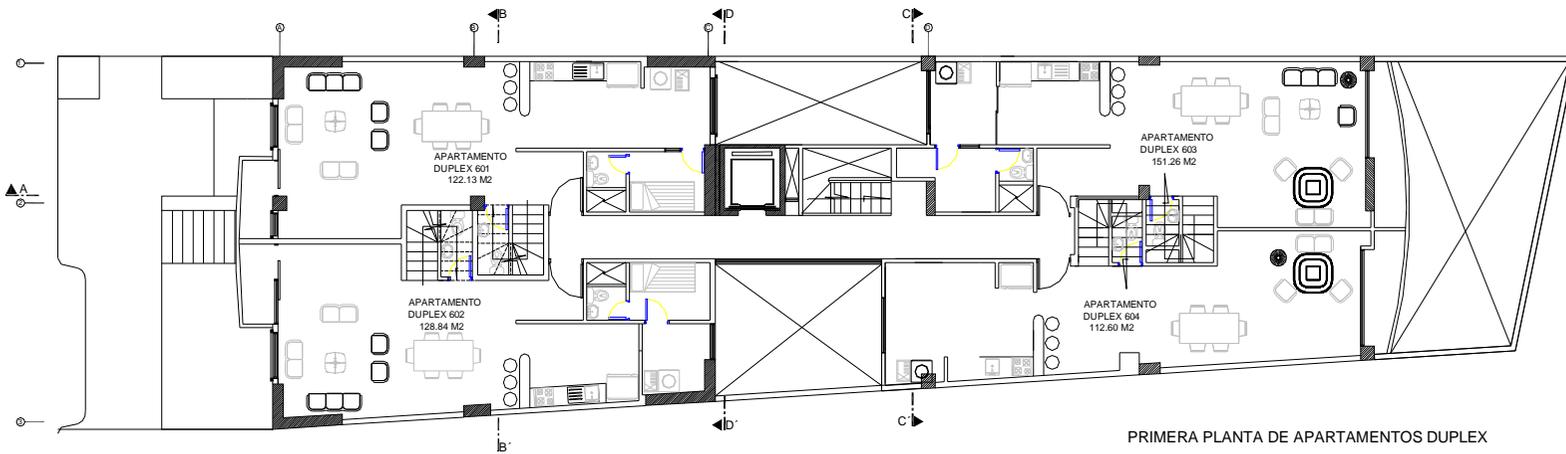


PLANTAS ARQUITECTONICAS ED. GALES 1º al 5º PISO

ANEXO D



ANEXO E
PLANTAS ARQUITECTONICAS ED. GALES AP. DUPLEX



ANEXO F
FOTOGRAFIAS I.D.S.N.

ANEXO G
FOTOGRAFIAS ED. GALES

