

**ESTUDIO FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA DE
CONSTRUCCIÓN “CONSTRUCTORA SINTAGMA S.A.S.” EN EL PERIODO
COMPRENDIDO ENTRE LOS AÑOS 2014 Y 2016**

JUAN PABLO MORAN ZARAMA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA
PASTO
2017**

**ESTUDIO FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA DE
CONSTRUCCIÓN “CONSTRUCTORA SINTAGMA S.A.S.” EN EL PERIODO
COMPRENDIDO ENTRE LOS AÑOS 2014 Y 2016**

JUAN PABLO MORAN ZARAMA

**Trabajo de grado modalidad pasantía presentado como requisito para optar al título de
Economista**

Asesorado Por:

María Elena Arboleda Molina

Susana Sepúlveda Arteaga

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

PASTO

2017

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado por el Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Febrero de 2017.

Resumen

Las empresas del sector de la construcción, al igual que en toda actividad económica, poseen un componente interdisciplinario que le permite materializar sus proyectos integrando diferentes disciplinas para maximizar sus beneficios con crecimiento sostenible y permanente.

Específicamente en la construcción se integran campos tales como: el mercadeo, las finanzas, la comercialización, la planeación urbana, el diseño arquitectónico, las ingenierías, el derecho comercial, el derecho urbano, la administración, el manejo de riesgo, entre otros.

Abstract

Companies in the construction sector, as in any economic activity, have an interdisciplinary component that allows them to materialize their projects integrating different disciplines to maximize their benefits with sustainable and permanent growth.

Specifically in construction are integrated fields such as: marketing, finance, marketing, urban planning, architectural design, engineering, commercial law, urban law, administration, risk management, among others.

Contenido

	Pág.
Introducción	13
1. Descripción del Problema	14
1.1 Antecedentes.....	15
1.1.1 Acercamiento Histórico del sector constructivo de Viviendas.	15
1.1.2 Antecedentes Evaluación Financiera	18
1.1.3 Antecedentes de da Evaluación Administrativa.....	21
1.4 Estado Actual del Problema.....	24
2. Formulación del Problema	27
2.1 Pregunta General	27
2.2 Preguntas Específicas	27
3. Objetivos	28
3.1 Objetivo General.....	28
3.2 Objetivos Específicos	28
4. Delimitación del Proyecto	29
4.1 Universo de Estudio.....	29
4.2 Espacio Geográfico.....	29
4.3 Tiempo a Investigar y Emplear.....	29
5. Marco de Referencia	30
5.1 Marco Teórico	30
5.1.1 Estudio Financiero de Proyectos.....	30
5.1.2 Modelo Cash Flow	31

5.1.3 El Modelo de Cash Flow Total	32
5.1.4 Balance General	32
5.1.5 Estado De Resultados.	32
5.1.6 Medición de la Rentabilidad Global	33
5.1.7 Razones Financieras.....	34
5.1.8 La Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos	34
5.2 Marco Contextual	36
5.3 Marco Conceptual.....	38
5.4 Marco Legal.....	41
5.4.1 Normatividad Vigente Para El Emprendimiento En Colombia	42
5.4.2 Razón Social	44
5.4.3 Instrumentos de Planificación Relacionados con el Emprendimiento.....	46
5.4.4 Marco Legal de Constructora Sintagma S.A.S.	47
6. Metodología	49
7. Desarrollo del Proyecto.....	50
7.1. Análisis Económico del sector de la construcción	50
7.1.1 Tendencias de la economía colombiana. Coyuntura Económica	50
7.1.2 Evolución y perspectivas del sector de la construcción.....	54
7.1.3 Evaluación y perspectivas del valle del cauca y el sector de la construcción.	59
7.2 Estudio Administrativo	61
7.2.1 Estructura Organizacional.....	61
7.2.2 Organigrama:	63
7.2.3 Interrelaciones.....	92
7.2.4 Cadena de Valor.....	94

7.2.4 Modelo Canvas	97
7.2.5 Matriz DOFA	98
7.3 Estudio Financiero	100
7.3.1 Análisis Balance General y Estados de Resultados de Sintagma S.A.S.	100
7.3.2 Indicadores Financieros	102
7.3.3 Análisis Estructura de Costos, Presupuesto de Ingresos & Gastos y Ventas.....	108
8. Conclusiones	118
9. Recomendaciones	118
Bibliografía.....	122
Anexos.....	125

Lista de Ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1. Índice de términos de intercambio para Colombia.....	50
Ilustración 2. Índice de Confianza al consumidor.....	51
Ilustración 3. Inflación y tasa de interés en Colombia.....	52
Ilustración 4. Comportamiento de las ventas respecto a la tasa de interés.....	53
Ilustración 5. Crecimiento económico (PIB) con proyecciones a diciembre de 2016 y 2017	54
Ilustración 6. Crecimiento de la construcción y sus principales componentes	55
Ilustración 7. Saldo de oferta disponible.....	56
Ilustración 8. Lanzamientos, iniciaciones y ventas (Totales).....	57
Ilustración 9. Relación entre el PIB de la construcción nacional y del valle (var. % anual)	59
Ilustración 10. Índice de precios de vivienda nueva (hasta 2T-16, var. % anual).....	60
Ilustración 11. Organigrama de la empresa.....	64
Ilustración 12. Interrelaciones	93
Ilustración 13. Cadena de Valor	94

Lista de Tabla

	Pág.
Tabla 1. Canvas	98
Tabla 2. Matriz DOFA	99
Tabla 3. Costos Directos	110
Tabla 4. Fracción Presupuesto proyecto Bellagio	111
Tabla 5. Costos Indirectos	113
Tabla 6. Ingresos	114
Tabla 7. PYG Proyecto Bellagio	116

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo 1 Presupuesto	126
Anexo 2 Amortización Crédito Constructor	127

Introducción

Las empresas del sector de la construcción, al igual que en toda actividad económica, poseen un componente interdisciplinario que le permite materializar sus proyectos integrando diferentes disciplinas para maximizar sus beneficios con crecimiento sostenible y permanente.

Específicamente en la construcción se integran campos tales como: el mercadeo, las finanzas, la comercialización, la planeación urbana, el diseño arquitectónico, las ingenierías, el derecho comercial, el derecho urbano, la administración, el manejo de riesgo, entre otros.

Es preciso resaltar que, en este sector se presentan cotidianamente grandes transacciones, que merecen especial atención y cuidado. Se debe realizar para cada proyecto una adecuada planeación, seguimiento y evaluación de los ingresos, costos y gastos, buscando minimizar y evitar riesgos de mercados. El conocimiento financiero, justificado en la asignación eficiente de recursos reduce el grado de incertidumbre y exagera las posibilidades de obtener beneficios económicos.

En efecto, este estudio busca optimizar estratégicamente la cadena de valor de una empresa constructora caleña con siete años de experiencia, denominada “Constructora sintagma S.A.S.”. Este objetivo se llevará a cabo mediante un análisis interno (MEFI) y externo (MEFE) de la empresa, para posteriormente desarrollar una valoración administrativa y financiera, que concluya con indicadores que reflejen la realidad de la empresa.

1. Descripción del Problema

Hoy en día las empresas están luchando por ser más eficientes y tener mayor participación en la industria. Para lograr esto, las organizaciones necesitan un crecimiento constante, lo que las obliga a canalizar sus recursos financieros en diferentes proyectos.

Constructora Sintagma S.A.S. como inversionista al depositar sus recursos en una actividad económica está esperando obtener beneficios que justifiquen el riesgo de su inversión. La constructora busca específicamente beneficios económicos ligados a factores como la viabilidad y correcta ejecución de sus proyectos.

Los movimientos de capital de Constructora sintagma ascienden a miles de millones de pesos, exacerbando el riesgo del capital, es por esto que la proyección seguimiento y evaluación a ingresos, gastos directos, gastos indirectos, gastos financieros e impuestos merecen especial atención y cuidado. El conocimiento financiero reduce el grado de incertidumbre (riesgo) siendo este (justificado en la asignación eficiente de recursos) inversamente proporcional a la probabilidad de obtener beneficios económicos.

El financiamiento es un factor clave en la empresa, las altas tasas de interés y las difíciles condiciones económicas del país, exigen análisis profundo a la hora de solicitar financiación. En general las finanzas juegan un papel determinante a la hora de evitar sobrecostos causados por no planificar de manera adecuada los flujos de capital.

Constructora Sintagma en los últimos 5 años presento un crecimiento bastante considerable, desgraciadamente este crecimiento no fue acompañado por un replanteamiento y evolución continua de la parte administrativa. Esta situación genero problemas en el desarrollo armónico de los departamentos y sus actividades. Por lo anterior es necesario referenciar las áreas que requieren de auditoria y determinar qué acciones de mejora para subsanar las deficiencias y en general imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas.

1.1 Antecedentes

1.1.1 Acercamiento Histórico del sector constructivo de Viviendas.

Desde los años sesenta se acuñó la tesis en Colombia sobre los beneficios de la urbanización. Se elogió la idea que algunos controvertían de que el crecimiento económico de los centros agrícolas era limitado, mientras que el crecimiento de los centros manufactureros podría lograrse mucho más rápido (Currie, 1963). El incremento de la migración rural hacia las ciudades se agravó con la violencia, muchas familias campesinas buscaron seguridad y empleo en las ciudades. Este fenómeno dejó en evidencia la necesidad de atender el problema residencial por parte del Estado y las privadas involucradas (García, 1965; Vargas, 2007).

El Estado enfrentó el problema de la escasez de vivienda en los 60's a través del Instituto de Crédito Territorial (ICT) - encargado de financiar la construcción de vivienda popular y el Banco Central Hipotecario (BCH). Entre 1950 y 1972, estas dos entidades públicas financiaron cerca del 90% de la financiación formal de vivienda (Rodas, Piraquive, & Gaitá, 1993). A comienzos de los 70's, la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) promovió entidades de vivienda sin ánimo de lucro, para contribuir a la solución del problema del déficit de vivienda popular. Hasta 1972 la financiación privada tan solo se situó entre el 10% y el 20% de la inversión en construcción de vivienda en el país (Dávila, no publicada).

La génesis de la “locomotora” actual de vivienda se puede estructurar en cuatro hechos históricos. El primero, la creación del sistema de financiamiento de Unidad de Poder Adquisitivo Constante (UPAC) y la creación de las corporaciones de ahorro y vivienda (CAV). Segundo, apertura económica y crisis financiera al finalizar la década de los noventa. Tercero, consolidación del sistema de subsidio a la demanda de vivienda y recuperación del sector. Finalmente, creación del subsidio a la tasa de los créditos hipotecarios en 2009 y el Plan de

Impulso a la Productividad y el Empleo (PIPE) en versión 1.0 adoptada a principios del 2013 y 2.0 en el año 2015.

En 1972 se puso en marcha el Plan de las Cuatro Estrategias. Dándole un decisivo apoyo a la construcción de viviendas a partir de la creación del sistema UPAC. Este sistema logró canalizar el ahorro privado a través de las recién creadas CAV. El volumen de ahorro respondió positivamente hacia la nueva modalidad, alimentando la colocación de créditos de vivienda, de corto plazo para los constructores, como aquellos a 15 años para los clientes. Fue en este momento donde la estructura de la oferta cambió, pasando el sector privado a jugar un papel importante mediante empresas constructoras, algunas de ellas de gran tamaño y de propiedad de los mismos dueños de varias de las CAV (Dávila, No publicada). Sin embargo, el balance de los diez primeros años de funcionamiento del sistema UPAC señaló que su acción no se encauzó contundentemente a la financiación de los sectores populares. Entre 1973 y 1985 el déficit habitacional cuantitativo siguió aumentando en una proporción de 96.000 hogares (Hommes, Montenegro, & Roda, 1994).

En los 80's la vivienda de interés social (VIS) recibió atención particular por parte de las políticas gubernamentales, no sólo a través del ICT sino mediante la regulación de la composición del crédito ofrecido por las CAV, de manera que éstas destinaran parte de aquel a la VIS (Dávila, No publicada). Sin embargo, entre 1987 y 1990 el déficit habitacional continuó creciendo en más de 200.000 hogares (Hommes et al., 1994).

En 1990 las reformas en el modelo de desarrollo económico abarcaron también a la VIS, buscando incentivar tanto la demanda mediante subsidios estatales directos a los hogares de menores ingresos, como mayor participación del sector privado (sistema financiero y empresas constructoras) en la atención a la VIS (Hommes et al., 1994). Entre 1991 y 1994 se promovieron

400.000 soluciones de vivienda. En este periodo se presentó un crecimiento inusitado del sector de la construcción, tanto en VIS como en no VIS (Hommes et al., 1994).

Durante 1993 la transición de la banca especializada hacia la multibanca y la notoria desregulación del sistema financiero de vivienda, lograron mayor competencia y ritmo en el negocio de la construcción. El aumento en el crédito aceleró los precios de la finca raíz y la inversión en el sector. Siendo el inicio de la burbuja inmobiliaria que arrastró a la economía colombiana a una de sus peores crisis (Crisis de los 90's).

Cuando el crédito Hipotecario había crecido en términos reales 165% en un par de años, en 1996 los precios de la finca raíz comenzaron a desplomarse frenando casi por completo el crédito y la construcción (Urrutia & Namen, 2011). La crisis internacional y la reversión en los flujos de capital aumentaron las tasas de interés, al reducirse la liquidez en la economía y aumentar el riesgo país (Urrutia & Namen, 2011). Las CAV perdieron depósitos al mismo tiempo que aumentaba su cartera morosa hasta el punto que la mayoría desaparecieron, por otra parte, los bancos hipotecarios debieron ser intervenidos por el estado debido a su insolvencia (Dávila, No publicada; Vargas, 2007).

En plena crisis, la Corte Constitucional declaró el sistema UPAC no ajustado a la constitución (Ceballos, 2008; Urrutia & Namen, 2011). Al aumentar la tasa de interés con la crisis internacional entre 1997 y 1998, la inclusión de la DTF en el cálculo del UPAC aumentó considerablemente las cuotas de amortización y el valor de las deudas hipotecarias en paralelo a la caída de los precios de las viviendas. La Corte Constitucional solicitó volver a una unidad estrictamente atada a la inflación anual, y el Congreso creó la Unidad de Valor Real (UVR) (Ceballos, 2008).

La crisis de los bancos fue tan profunda que la cartera hipotecaria sólo creció a partir de 2005 después de la caída en 1999. Durante este periodo el sector de la construcción de vivienda se vio

sensiblemente afectado en su desempeño (Urrutia & Namen, 2011). Subsidios a la demanda y regímenes tributarios especiales para aquellas constructoras que desarrollaran proyectos de VIS fue la estrategia para superar la profunda crisis de los 90's (Echeverry, 2007). En la VIS se observó una demanda inagotable, alimentada por más de tres décadas de acumulación de déficit habitacional, que para el 2002 alcanzaba los tres millones de viviendas (DANE, 2011). Después de la crisis de fines de los noventa se ha producido una reactivación sostenida solo interrumpida por la crisis económica de 2008-2009. La supervivencia a la crisis abrió campo a una clase empresarial más robusta y profesional. Las constructoras lograron estructuras mejor preparadas ante los cambios del mercado (Echeverry, 2007). Sin embargo, el crecimiento poblacional y migración interna sostenida continúan sumando problemas a la ecuación del déficit habitacional. El problema supera en gran medida el volumen de construcción de vivienda posible y la capacidad de planeación y control urbano de las grandes urbes.

Recientemente, la historia de la intervención estatal a favor de la construcción de vivienda tiene una nueva etapa producto de la crisis económica internacional de 2009. Durante ese año en Colombia el crédito hipotecario y los indicadores en torno al sector de la construcción cayeron considerablemente. Como medida contra cíclica el Estado creó una cobertura condicionada al subsidio a la tasa de interés de los créditos hipotecarios, en proporción inversa al precio de las viviendas (Urrutia & Namen, 2011). La medida reactivó el sector, sin necesidad de un subsidio a la tasa. Adicionalmente, el gobierno decidió en 2010 ampliar la medida para la cobertura en el tiempo de los créditos hipotecarios.

1.1.2 Antecedentes Evaluación Financiera

Tradicionalmente, la valoración de empresas no ha tenido la credibilidad suficiente para reportarle un conocimiento amplio tanto a nivel académico como profesional. Sin embargo, la valoración aplicando una metodología ha ido variando Con el transcurso del tiempo, desde

procedimientos elementales basados en la situación patrimonial hasta aquellos cada vez más sofisticados sobre la base de diferentes escenarios de proyecciones. La perspectiva histórica ofrece un marco apropiado para situar la valoración de empresas bajo una óptica adecuada.

En lo que respecta a la evaluación del riesgo, el estudio de Farragher et al. (1999) Mostró que la mayoría de las empresas realizaban pronósticos de los flujos de caja al momento de evaluar sus proyectos de inversión; un 55% de ellas requería realizar una valoración cuantitativa del riesgo asociado, empleando, para ello, métodos como el de la simulación de Montecarlo, el análisis del Beta, el de sensibilidad y el análisis de escenarios, siendo estos dos últimos los más aplicados. Lo anterior sugiere que una buena parte de las empresas encuestadas en dicho estudio manejaban el riesgo de manera informal. Adicionalmente, al momento de tomar la decisión de aceptar, o rechazar un proyecto de inversión, la mayoría de los encuestados indicaron que los factores estratégicos de la empresa eran más importantes que los financieros, y un 45% indicó que aceptaría una oportunidad de inversión que tuviera factores estratégicos positivos, aunque el VPN fuera negativo. Esto contradice, en la práctica, el postulado teórico que indica que si el VPN da un valor negativo se debe rechazar el proyecto de inversión.

Por otra parte, Graham y Harvey (2002) encontraron que el VPN es uno de los métodos de evaluación de proyectos más utilizados (38,9%), contrario a lo sugerido por estudios anteriores en los que la TIR fue, durante mucho tiempo, el principal criterio empleado. Es de anotar que, en ese entonces, el VPN era el método más enseñado en las escuelas de negocios. Al contrastar estos resultados con otra época anterior se evidencia un incremento importante en el uso del VPN, pues el estudio de Gitman y Forrester (1977) había reportado que solo aproximadamente el 10% de las empresas encuestadas utilizaban el VPN como método principal, mientras que más del 50% usaba la TIR.

Estudios realizados en otros países, concretamente en España, encontraron que el 95% de los directivos conocen el VPN, sin embargo, solo un 80% de ellos lo utiliza como criterio de selección; situación que, según Rayo, Cortés y Sáez (2007), ocurre con la mayoría de los métodos empleados. En dicho estudio también se determinó que las variables primordiales en la valoración de proyectos son la inversión inicial, los flujos de caja netos y el riesgo del proyecto.

En cuanto al conocimiento de los criterios usados por directivos de empresas de países sudamericanos, es muy poco lo que se ha investigado hasta el presente. En Argentina se encontró que el 89% de las corporaciones encuestadas usaban los flujos de caja descontado como herramienta principal del presupuesto de capital, mientras que, para ese mismo fin, el 74% utilizaban la tasa de descuento (Pereiro, 2006). Asimismo, el estudio de Mongrut y Wong (2005), realizado en Perú, encontró que el 90% de las empresas utilizaba el VPN, un 80% la TIR y un 86% el PR; además reportó que las compañías hacían una combinación de varios métodos para encontrar una forma de selección apropiada. Las técnicas más empleadas en conjunto fueron VPN, TIR y opciones reales (58%). Adicionalmente se evidenció que la mayoría de los proyectos de inversión se valoraban formalmente sin considerar la flexibilidad operativa que estos pudieran ofrecer.

En el caso de Colombia, hay que reconocer que las fuentes de información financiera corporativa publicadas son relativamente escasas; sin embargo, la revisión bibliográfica mostró que varios investigadores en finanzas corporativas han abordado diversas temáticas acerca de la valoración de flujos descontados así como prácticas empleadas en la toma de decisiones de inversión en un momento marcado por la restricción de créditos y de alta inflación (Velez y Nieto, 1986), el comportamiento de la prima de riesgo en el mercado bursátil colombiano y la valoración de activos financieros usando el método Montecarlo (Maya, 2004). En este panorama

es notoria la falta de estudios sobre las prácticas de presupuesto de capital empleadas en Colombia en los últimos 20 años.

Entonces, en sus inicios, el análisis financiero se diferencia muy poco de las técnicas contables, siendo el beneficio la piedra angular de todo planteamiento. La evolución de las finanzas empieza a volver más sofisticada la técnica de análisis, introduciendo factores correctivos de la propia contabilidad y realizando provisiones sobre el futuro. A mediados del siglo XX empezó en EE.UU. la valoración por descuento de cash-flow. Este método se ha ido perfeccionando y generalizando, y se considera hoy día como el método correcto y de referencia para toda valoración. En cualquier caso, el tema del valor de la empresa está adquiriendo cada día mayor importancia, debido a la evolución de los mercados financieros que ha llevado a una situación que exige prestar una atención creciente a lo que se podría llamar la gestión del valor.

1.1.3 Antecedentes de la Evaluación Administrativa

La auditoría de gestión administrativa es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

“Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. La auditoría Administrativa es necesaria como una herramienta que permita cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y poder corregirlos de manera eficaz” (Franklin, 2000)

Charles Babbage en 1832, Daniel C. McCallum en 1856 y Henry Metcalfe en 1886, realizaron valiosas aportaciones a la eficiencia operativa, al uso de organigramas y al estudio de la administración respectivamente. Posteriormente En 1964, Dimitris N. Chorafas contempla la necesidad de que las empresas tomen en cuenta que sus elementos tienden al desarrollo como consecuencia de su evolución y transformación, lo que las obliga a tener un adecuado control de sus acciones. En 1968, C. A. Clark visualiza la auditoría como un elemento de peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa. John C. Burton destaca los aspectos fundamentales de la auditoría administrativa. Fernando Vilchis Plata explica cómo está integrado el informe de auditoría, cómo debe prepararse y que beneficios puede traer a una empresa su correcta observancia.

“El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación, y el control están adecuadamente atendidos” (Rodríguez, s.f.). El enfoque de Fayol estaba hecho específicamente hacia la evaluación del proceso administrativo con el objeto de detectar las fallas y determinar mejoras generales en la organización. Fayol. (1925).

1935-1940). Consideraba que la empresa periódicamente debía hacer una auto evaluación (auto-auditoría) en todos sus aspectos y a la vista del medio empresarial. Mc.Kinsey.

El Instituto de Auditores Internos de Norteamérica (1945), escribe sobre el “Alcance de la Auditoría Interna de Operaciones Técnicas” el cual es considerado como uno de los primeros escritos en el campo de la auditoría administrativa.

Arthur (1848). Escribe un artículo sobre la “Auditoría de Operaciones” por medio del cual trata de llamar la atención sobre la existencia de otra rama de auditoría operacional y la desliga del campo de la auditoría administrativa.

Leonard William. (1957). Define el término de “Auditoría Administrativa” como “el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizacional de una empresa, institución o rama gubernamental, o de cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos. (Witmore, s.f.). Este autor se convirtió en pionero de la auditoría administrativa al aplicar sus conceptos en el campo práctico. Aunque no establece ninguna distinción entre la función administrativa y la función operativa, sus ideas sirvieron de base a muchos autores que luego incursionaron en éste campo y trataron de aportar sus ideas al desenvolvimiento de la teoría en auditoría.

La Oficina General De Contabilidad De LOS EE.UU. (GAO). Como entidad encargada del control, “Audita o revisa los controles financieros o contables de departamentos y agencia, la eficiencia administrativa, la utilización de los recursos y la efectividad de los resultados de los programas”. Debido a su enfoque tan amplio se puede argumentar que en su actividad se conjugan tres (3) clases de Auditoría: financiera, operacional y administrativa y es hacia donde debería tender el control fiscal que ejerce la Contraloría en Colombia.

Sánchez. (México). Presenta unos conceptos generales y propone una metodología para efectuar una auditoría del proceso administrativo. Además, establece unos cuestionarios para la evaluación de la empresa en general y de sus funciones.

Otros Autores: En la actualidad son varios los autores que han desarrollado nuevos conceptos y procedimientos de auditoría administrativa: Joaquín Rodríguez Valencia en Sinopsis de Auditoría Administrativa. Fernández Arenas, J.A. en Auditoría Administrativa y el Contador Público entre otros han planteado sus propios conceptos de Auditoría Administrativa. La auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

1.4 Estado Actual del Problema

La asignación eficiente y el manejo del riesgo son los principales objetivos de la evaluación financiera, incurrir en un determinado nivel de riesgo es premiado con un excedente de rentabilidad. En el caso específico donde el riesgo se exhibe como el bajo nivel de planificación en una inversión, el riesgo es inversamente proporcional a la rentabilidad (Menor riesgo – Mayor rentabilidad). Como es usual en la generalidad de medianas y pequeñas empresas colombianas la evaluación financiera es limitada, tanto así que se preocupa por los resultados contables y no se hace un estudio minucioso del comportamiento financiero de las firmas.

Constructora Sintagma S.A.S. en casi 10 años de funcionamiento no ha realizado un estudio financiero detallado, siendo esta una de las principales razones por la cual se ha obtenido resultados antípodas a los esperados en algunos de sus proyectos. En la actualidad la firma tiene 2 proyectos en ejecución, 3 proyectos estructurados y 2 proyectos en planificación, de los cuales a ninguno de ellos se les ha realizado un seguimiento financiero adecuado.

La evaluación de proyectos nos enseña que no existen proyectos totalmente idénticos, cada proyecto tiene sus propias características, diferentes lineamientos, necesidades, inconvenientes y atributos. Paradójicamente en la generalidad de los proyectos de constructora sintagma S.A.S. solo se ha presupuestado los costos directos del proyecto, dejando atados a la experiencia otras Erogaciones que en reiteradas ocasiones tienen cambios significativos de un proyecto a otro, desajustándose del presupuesto inicialmente considerado.

En lo que atañe a lo administrativo las desatenciones y debilidades funcionales de la empresa, entrevén pérdida y desperdicio de tiempo, materiales y recursos. Constructora Sintagma S.A.S. al igual que la mayoría de las firmas del sector de la construcción conserva procesos y métodos adaptados a una cultura constructora artesanal, por ende, en normal funcionamiento de la empresa se pueden identificar factores reiterativos como demoras e incumplimiento, por parte de

proveedores, entidades de regulación (públicas y privadas), contratistas, diseñadores y administrativos. Estos problemas se deben a 4 factores. Primero: la comunicación y coordinación interna entre departamentos y obra no es la adecuada generando discordancia y entorpecimiento en los procesos. Segundo: no se otorga la importancia adecuada a la estimación del tiempo de desarrollo de cada una de las actividades (administrativas y de Obra). Tercero: no se ha establecido de manera clara la secuencia, afectación y dependencia entre procesos. Cuarto: El orden jerárquico en la constructora y las obligaciones de cada integrante del mismo, no está claramente estipulado.

En lo económico el 2015 determinó un momento fundamental para las decisiones de política económica del país. En medio de un panorama de ajuste macroeconómico externo, el cual propició cambios significativos en las finanzas del Gobierno Nacional, se vio la necesidad de estructurar algunos planes de inversión por sectores que contuvieran la reversión en el ciclo económico que se avecina.

En efecto, el sector de la construcción de edificaciones es uno de los grandes pilares que componen el PIPE 2.0. El plan de impulso a la productividad y el empleo es un paquete de medidas gubernamentales para el crecimiento del emprendimiento y el empleo. La meta en 2013 con el PIPE 1.0 era incrementar en un punto el producto interno bruto y generar entre 300 mil y 350 mil empleos, con una inversión aproximada de 5 billones de pesos.

El PIPE 2.0 de finales de 2015, contario a su primera versión destinada principalmente a los sectores industriales manufactureros, es una iniciativa del gobierno encaminada a generar inversión (16,8 Billones de pesos) en varios sectores transversales -infraestructura en educación, obras públicas, vivienda urbana y rural, industria, turismo y minería- para impulsar el crecimiento y desarrollo económico. En lo que respecta al Sector de la construcción, este plan pretende generar 40.000 viviendas nuevas -estrato 2, 3 y 4, en el rango de \$85 - hasta \$200

millones de pesos- mediante paquetes de financiación y subsidios en la compra de vivienda nueva.

De esta manera y teniendo en cuenta los demás programas que actualmente sustentan la política de vivienda del país (FRECH II, Mi Casa Ya, Viviendas gratis, Mi Casa Ya-ahorradores y Mi Casa Ya-Subsidio a la tasa) es indispensable interpretar los resultados del sector vivienda en el cierre del año 2015 y posteriormente consolidar expectativas para el 2016.

2. Formulación del Problema

2.1 Pregunta General

¿Cuál es la situación financiera y administrativa de la empresa constructora de unidades multifamiliares “Constructora Sintagma S.A.S.?”

2.2 Preguntas Específicas

- ¿Cuál es la situación económica del sector constructivo de edificaciones del Valle del Cauca y Colombia; y que repercusiones puede acarrear sobre la empresa?
- ¿Cuáles son los principales factores financieros y administrativos que interfieren con los objetivos de Constructora Sintagma S.A.S.?
- ¿Cuál es la situación administrativa de Constructora Sintagma S.A.S.?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de factores internos y oportunidades y Amenazas de factores externos de la empresa?
- ¿Cuál es la situación financiera actual de Constructora Sintagma S.A.S.?
- ¿Con que estados financieros cuanta la Constructora Sintagma y cada uno de sus proyectos?
- ¿Cuáles son los indicadores financieros necesarios para la valoración de la empresa Constructora Sintagma S.A.S.?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Determinar la situación financiera y administrativa de la empresa Constructora Sintagma S.A.S.

3.2 Objetivos Específicos

- Establecer la situación económica del sector de la construcción de edificaciones del Valle del Cauca y Colombia; y las repercusiones que puede acarrear sobre la empresa.
- Analizar la situación administrativa de la Constructora Sintagma S.A.S.
- Determinar las principales fortalezas y debilidades de factores internos y oportunidades y Amenazas de factores externos de la empresa.
- Analizar los estados financieros de la empresa Constructora Sintagma S.A.S. con el apoyo de indicadores financieros en el periodo comprendido entre los años 2014 y 2015

4. Delimitación del Proyecto

4.1 Universo de Estudio

La Constructora Sintagma S.A.S.

4.2 Espacio Geográfico

Este proyecto tiene como finalidad la Constructora Sintagma S.A.S. que se encuentran ubicada en el sur la ciudad de Santiago de Cali.

4.3 Tiempo a Investigar y Emplear

El desarrollo del proyecto se iniciará en marzo del 2016 y se finalizará en enero de 2016

5. Marco de Referencia

5.1 Marco Teórico

5.1.1 Estudio Financiero de Proyectos

El diagnóstico financiero consiste en tomar las cifras de los estados financieros de una empresa, al igual que la información básica de tipo cualitativo, y, con base en la misma, obtener información y conclusiones importantes sobre la situación financiera del negocio, sus fortalezas sus debilidades y las acciones que es necesaria emprender para mejorar dicha situación. (Ortiz Anaya, 2011).

Para el Centro de estudios para América Latina (CEPAL), la evaluación financiera o evaluación privada de proyectos es una es una especialidad interdisciplinaria que utiliza conceptos de la economía y de las finanzas. Está orientada a determinar la conveniencia de emprender una inversión de cualquier tipo que sea, desde el punto de vista del inversor o accionista. Analiza el proyecto a la luz de su retorno financiero. Compara los costos e inversiones con los ingresos que genera el proyecto.

La evaluación de un proyecto compara, mediante distintos instrumentos, si el flujo de caja proyectado permite al inversionista obtener la rentabilidad deseada, además de recuperar la inversión (Sapag Chaín, s.f.).

Los objetivos de la evaluación financiera son: medir la rentabilidad del proyecto independientemente de donde provengan los recursos y medir la capacidad de los proyectos para enfrentar los compromisos de pago asumidos en un eventual endeudamiento para su realización.

De acuerdo a Palepu, Healy, Bernard (2002). “El propósito del análisis financiero es evaluar el desempeño de una empresa en un contexto de sus metas y estrategias declaradas. Para tal efecto se cuenta con dos herramientas principales: el análisis de razones y el análisis de flujos de efectivo. El primero de ellos significa determinar la forma en que las partidas de los estados

financieros de una empresa se relacionan entre sí. El segundo refleja sus flujos de efectivo de operación, inversión y financiamiento.”

Por su parte Charles H. Gibson dice “El análisis financiero se utiliza en diversos contextos. El análisis de razones del desempeño actual y previo de una empresa establece la base para proyectar su desempeño futuro. Las proyecciones financieras son útiles para la valuación de empresas, el otorgamiento del crédito, la predicción de dificultades financieras, el análisis de valore, el análisis de fusiones y adquisiciones y para el análisis de la política financiera de la empresa. El valor de una empresa está determinado por su rentabilidad.”

5.1.2 Modelo Cash Flow

Charles H. Gibson, describe el Cash Flow como un estado financiero integrado por las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado. Se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un periodo determinado (Semana, mes, trimestre, año). El flujo de efectivo permite anticipar:

- Excedentes de efectivo.
- El momento donde habrá un faltante de efectivo.
- Inversiones de corto plazo.
- Cuando y en qué cantidad se debe pagar prestamos adquiridos.
- Cuando efectuar desembolsos en capital de trabajo
- De cuanto se debe disponer para pagar prestaciones a los empleados.
- De cuanto efectivo puede disponer el empresario para asuntos personales.
- Con mayor exactitud, sus pronósticos y comparativos presupuestales.

5.1.3 El Modelo de Cash Flow Total

Para Ross, Weterfield; Jordán, “comienza por calcular el flujo de efectivo de operación de la suma de utilidad neta más depreciaciones e interés. Después se calcula el flujo de efectivo de financiamiento para saber el incremento/decremento de activo y los requisitos del periodo. Por último, se restan los recursos generados menos los requerimientos del periodo para saber los recursos que podemos destinar a pago de deuda, dividendos, etc.”

5.1.4 Balance General

Según Gestipolis.com “el balance general es el documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de la empresa, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, valuados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. En el balance solo aparecen las cuentas reales y sus valores deben corresponder exactamente a los saldos ajustados del libro mayor y libros auxiliares.

5.1.5 Estado De Resultados.

“Muestra los resultados de la operación de un negocio en un periodo determinado. Es un estado dinámico, ya que refleja una actividad es acumulativo, es decir, resume las operaciones de una compañía desde el primero hasta el último día del período económico”.(Ortiz, 2011).

Se compone de las cuentas de Ingresos y Gastos, para finalmente mostrar el resultado (utilidad o pérdida) del ejercicio. Es importante clasificarlo discriminando los resultados operativos y los no operativos atribuibles a otras actividades fuera de la razón social de la empresa.

Las ventas netas se discriminan restando a las ventas brutas las devoluciones, rebajas y descuentos que se hayan presentado durante el período. El costo de ventas o costo de mercancía vendida se refiere al costo de adquisición o de producción de los bienes que la empresa vendió en

el período. Los gastos de operación son aquellos que se realizan con el fin de producir la renta, de la empresa.

Estos gastos generalmente se clasifican en gastos de administración (o generales) y gastos de ventas.

Se recomienda que el Estado de Pérdidas y Ganancias muestren en forma secuencial los resultados correspondientes a la utilidad bruta, la utilidad de operación, la utilidad antes de intereses e impuestos y la utilidad neta.

5.1.6 Medición de la Rentabilidad Global

Palepu, Harly, Bernard (2002) dicen que “el punto de partida para el análisis sistemático del desempeño de una empresa es su rendimiento de capital (R.C.)”, el cual se define como: **RC = Ingreso Neto / Capital Contable**

El RC es un medidor del desempeño de una empresa, porque indica que tan bien están los administradores utilizando los fondos invertidos por los accionistas para generar un rendimiento. En el largo plazo, el valor del Capital de una empresa está determinado por la relación entre su RC y el costo de capital. En otras palabras, aquellas organizaciones que esperan generar ingresos por sus inversiones en el largo plazo, deben optar por una rentabilidad igual o mayor a su mejor alternativa de inversión. Las inversiones obligatoriamente deben compararse con alternativas de diferentes periodos de retorno, y diferentes montos de capital.

Los proyectos se califican en dos ítems. Según la finalidad del estudio, para lo cual es importante determinar si el propósito de la evaluación es la rentabilidad del proyecto, la rentabilidad del inversionista o la capacidad de pago del proyecto. Según el objeto de inversión donde es fundamental determinar si la evaluación del proyecto se realiza para la creación de un nuevo negocio, para el seguimiento de una actividad económica, o para la internalización, externalización, remplazo, Ampliación o abandono de un negocio.

5.1.7 Razones Financieras

Las razones o indicadores financieros constituyen la forma más común de análisis financiero. Se conoce con el nombre de RAZON el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades. En nuestro caso estas dos cantidades son dos cuentas diferentes del balance general y/o del estado de pérdidas y ganancias.

El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias. También enfoca la atención del analista sobre determinadas relaciones que requieren posterior y más profunda investigación.

Teóricamente se podrían establecer relaciones entre cualquier cuenta del balance general con otra del mismo balance o del estado de pérdidas y ganancias. Pero no todas estas relaciones tendrían sentido lógico. Por este motivo se ha seleccionado una serie de razones o indicadores que se pueden utilizar, y dentro de los cuales el analista debe escoger los que más le convengan según su caso. Esto, a su vez, depende de quien esté interesado en los resultados del análisis. Así, el accionista actual o probable se interesa primordialmente por el nivel de utilidades actuales y futuras, mientras que el acreedor está más interesado en la liquidez y capacidad de la compañía para adquirir nuevas obligaciones. (Ortiz Anaya, 2012)

5.1.8 La Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos

La Matriz MEFI es un instrumento para formular estrategias. Resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. “Al elaborar una matriz MEFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico, no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales”. (David, 2003)

El objetivo de esta matriz MEFE, es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio.

La elaboración de una Matriz EFI y EFE consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más

bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

5.2 Marco Contextual

El presente estudio se realiza en la ciudad de Santiago de Cali, capital del departamento del Valle de Cauca. La ciudad es uno de los principales centros económicos e industriales de Colombia, además de ser el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente del país y el tercero a nivel nacional. Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación del Valle del Cauca, la Asamblea Departamental, el Tribunal Departamental, la Fiscalía General, Instituciones y Organismos de Estado.

En Cali y los municipios del Área de influencia (Jamundí, Yumbo, Palmira y Candelaria) la actividad edificadora ha venido tomando cada vez mayor protagonismo, situándose según el Sistema de Información Georreferenciado Coordinada Urbana como una de las regiones a nivel nacional en presentar los mejores resultados en la actividad.

Según CAMACOL En Cali se lanzaron 5.871 viviendas nuevas en el año 2015, de las cuales 84% corresponden al segmento NO VIS y el 16% al segmento VIS. En el consolidado del año a diciembre del 2015 se registraron 4.280 que iniciaron construcción en la ciudad de Cali. La venta de edificaciones del año inmediatamente anterior en la ciudad fueron bastante significativas se vendieron 7.043 unidades de las cuales 41% se concentran en el estrato 4, 72% se vendieron en la zona sur, 97% corresponde a apartamentos, 82% se encuentran en preventa y 81% corresponden al segmento NO VIS. La oferta disponible (3.018 viviendas) hasta el final del 2015 se caracteriza

por encontrarse primordialmente en la zona sur, ser casi en su totalidad de apartamentos y corresponder al segmento NO VIS.

El área urbana de la ciudad se divide en 22 comunas, estas a su vez se dividen en barrios y urbanizaciones. En toda la ciudad hay 249 barrios aprobados y 91 urbanizaciones. De acuerdo a la administración pública hay 509.987 casas y apartamentos. La distribución de clases sociales se cuenta en lados de manzana por estrato, y para finales del 2005 era: bajo-bajo 20,20%, bajo 31,92%, medio-bajo 32,45%, medio 6,72%, medio-alto 7,61% y alto 1,10%. (Sistema de Información Local, 2015)

La zona rural se divide en 15 corregimientos, estos a su vez se dividen en veredas. La zona rural se extiende 43.717,75 hectáreas y en ella viven 36 618 personas según poblaciones proyectadas por el Departamento Administrativo de Planeación Municipal (DAPM). (Alcaldía de Santiago de Cali, 2016).

Según el Informe de coyuntura económica del Valle (2014) realizado por el DANE, en 2013, el PIB del Valle del Cauca ascendió a \$65.630 miles de millones a precios corrientes, y creció 4,6% a precios constantes respecto a 2012, lo que significó una participación de 9,2% en la economía nacional. El mercado laboral en el Valle del Cauca para 2014, registró un aumento en la tasa de ocupación (TO) de 0,5 puntos porcentuales ubicándose en 58,0%. Entretanto, la tasa de desempleo (TD) descendió 1,2 pp, llegó a 11,7%. En Cali y su área metropolitana (AM) la TO fue 58,0% y la TD se ubicó en 13,1%. Por su parte, la variación del IPC en la ciudad de Cali, fue de 3,8% y una diferencia de 2,0 pp frente a 2013; impulsado por la dinámica en los precios de alimentos, vivienda y salud.

Respecto al sector de la construcción el DANE afirma que, durante 2014, el Valle del Cauca presentó un aumento en el número de licencias de construcción de (1,7%); mientras el área a construir descendió (-1,6%); el metraje aprobado se concentró principalmente en vivienda

(74,1%), con un crecimiento de 4,1 pp frente a 2013. Esto se evidenció, en el incremento de los créditos de financiación de vivienda (0,8%), al registrar \$698.830 millones; de los cuales, el 38,1% se dirigió a VIS y el 61,9% a no VIS.

La geografía de la ciudad es plana con una elevación promedia de 1.000 msnm. Cali se sitúa además en un punto neurálgico y estratégico: hacia el occidente (aproximadamente 100 km) se conecta con el puerto de Buenaventura sobre el litoral pacífico, y al noreste el centro industrial de Yumbo con el que conforma el Área Metropolitana de Cali. La ciudad es paso además de la Vía Panamericana y por ende paso obligado desde Colombia hacia el Ecuador.

5.3 Marco Conceptual

Estudio: Se entiende el ejercicio de adquisición, asimilación y comprensión para conocer o comprender algo. Es también el resultado de una investigación donde se han aplicado métodos y conocimientos; también supone atención concentrada o acción deliberada para aprender un tema, resolver problemas, progresar en una determinada materia a comprender.

Estudio Administrativo: Representa uno de los aspectos más importantes dentro del plan de negocios, ya que si la estructura administrativa es efectiva las probabilidades de éxito son mayores. Para hacer el estudio se debe empezarse por elaborar un organigrama de la empresa, asignar funciones y responsabilidades, dicho estudio debe incluir también una descripción detallada de los costos administrativos acompañado de cifras, el aspecto legal de la empresa, nombrando razón y objeto social, los permisos que requiere y los trámites de constitución necesarios.

Estudio Económico: El estudio económico trata, de determinar cuál será la cantidad de recursos económicos que son necesarios para que el proyecto se realice, es decir, cuánto dinero se necesita para que la planta opere.

Estudio Financiero: La última etapa del análisis de la viabilidad financiera de un proyecto es el estudio financiero. Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto, evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

Matrices EFI y EFE: La matriz de evaluación de los factores internos se realiza a través de una auditoría interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas de una empresa. Y la matriz de evaluación de los factores externos, permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Licencia de Construcción: Es la autorización previa para adelantar obras de urbanización y parcelación de predios, de construcción y demolición de edificaciones, de intervención y ocupación del espacio público, y para realizar el loteo o subdivisión de predios, expedida por el curador urbano o la autoridad municipal competente, en cumplimiento de las normas urbanísticas y de edificación adoptadas en el Plan de Ordenamiento Territorial, en los instrumentos que lo desarrollen o complementen, en los Planes Especiales de Manejo y Protección (PEMP) y en las leyes y demás disposiciones que expida el Gobierno Nacional

Indicadores de Liquidez: La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

Indicadores de Eficiencia: Establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos. Los indicadores de

eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad

Indicadores de Desempeño: Es un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituyen una expresión cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

Indicadores de Productividad: La productividad está asociada a la mayor producción por cada hombre dentro de la empresa y al manejo razonable de la eficiencia y la eficacia.

Indicadores de Endeudamiento: Tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Cadena de Valor Empresarial: Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985).

Indicadores de Diagnóstico Financiero: El diagnóstico financiero es un conjunto de indicadores que, a diferencia de los indicadores de análisis financiero, se construyen no solamente a partir de las cuentas del Balance General sino además de cuentas del Estado de Resultados, Flujo de Caja y de otras fuentes externas de valoración de mercado. Esto conlleva a que sus conclusiones y análisis midan en términos más dinámicos, y no estáticos, el comportamiento de una organización en términos de rentabilidad y efectividad en el uso de sus recursos.

Organigrama: Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas. Es una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su último objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes.

Planificación de Recursos Humanos: proceso que identifica necesidades actuales y futuras de recursos humanos para que la organización alcance sus objetivos. La planificación de los recursos humanos debe servir como un enlace entre la gestión de los recursos humanos y el plan estratégico general de una organización. El envejecimiento de la población de los trabajadores en la mayoría de los países occidentales y la creciente demanda de trabajadores cualificados en las economías en desarrollo han resaltado la importancia de una planificación de recursos humanos efectiva

Planeación Estratégica: es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica, se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar), y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

5.4 Marco Legal

El marco legal proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política. Su fundamento está en la Constitución como suprema legislación, que se complementa con la legislación promulgada por

el Congreso y la Presidencia de la República, donde se incluyen leyes, decretos, códigos, y regulaciones.

En la política pública colombiana para la creación de empresas se cuenta con un marco normativo que tienen como eje central La Constitución Política (1991), en su Título XII “Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública”. (Art. 333), se establece la libertad económica y se considera la empresa como la base para el desarrollo.

La Constitución Política de Colombia plantea como derechos fundamentales el empleo y la educación, los cuales son garantía para generar condiciones de vida dignas y facilitar el desarrollo económico y social del país. “El emprendimiento empresarial es una de las características fundamentales del desarrollo económico y social de los países con economías de mercado, como la nuestra, donde la empresa se presenta como el núcleo esencial de generación de la riqueza que conlleve al bienestar general” (Escobar, 2013).. En éste sentido el Estado tiene un papel múltiple en el fomento del emprendimiento, como promotor de la alianza público – privada – académica; como facilitador de las condiciones para el emprendimiento y como desarrollador de la dimensión local, regional, nacional e internacional del emprendimiento, por medio del MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO quien ha tenido que asumir los retos que implica la aplicación y la competencia de las Políticas de Emprendimiento.

5.4.1 Normatividad Vigente Para El Emprendimiento En Colombia

La Constitución Política: Principalmente, su artículo 38 sobre Libertad de Asociación, artículos 333 sobre Libertad Económica y el artículo 158 sobre Unidad de Materia.

Código Sustantivo del Trabajo, con sus modificaciones, ordenada por el artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950, la cual fue publicada en el Diario Oficial No 27.622, del 7 de junio de 1951, compilando los Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905 de 1951. La finalidad primordial de

este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

La Ley 550 de 1999, que establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley. Normas sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana por ello se le denominó Ley MIPYMES, posteriormente modificada por la Ley 905 de 2004 y por la Ley 1151 de 2007 por la cual se expide el PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2006-2010.

La ley 789 de 2002, Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo.

La ley 905 de 2004, Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

La resolución 470 de 2005 de la Superintendencia Financiera, que permitió el establecimiento de Fondos de Capital Privado.

La ley 1014 de 2006, Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia. El Ministerio del Comercio, Industria y Turismo, cuenta con el Viceministerio de Desarrollo Empresarial, el cual tiene la misión de consolidar una cultura del emprendimiento en el país y crear redes de institucionales en torno a esta prioridad del Gobierno Nacional.

El DECRETO 4466 DE 2006, por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, sobre constitución de nuevas empresas.

El DECRETO 2175 DE 2007, sobre la administración y gestión de carteras colectivas, en el cual se precisaron algunos aspectos relativos a los Fondos de Capital Privado (FCP).

El DECRETO 525 DE 2009 por el cual se reglamenta el artículo 43 de la Ley 590 de 2000, sobre la gradualidad del pago de parafiscales.

El DECRETO 1192 DE 2009, por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el fomento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones.

Resolución No. 02413 de mayo 22 de 1979, Reglamento de higiene y seguridad para la industria de la construcción, cuyo contenido es: Aspectos generales de la Construcción, Aspectos Médicos y Paramédicos, Habilitación Ocupacional, Organización del programa de Salud Ocupacional, Obligaciones de los trabajadores, De los Campamentos Provisionales, De las Excavaciones, De los Andamios, Medidas para disminuir altura de libre caída, Escaleras, De la Demolición y Remoción de escombros, Protección para el público aceras, Explosivos, Medidas de Seguridad, Quemaduras, Vibraciones, ruido, Maquinaria Pesada, De las Herramientas Manuales, De la Ergonomía en la Construcción, de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad, Equipos de Protección Personal Cinturones de Seguridad, Herrajes, Cascos de Seguridad, Otros Elementos de Protección Personal: Guantes para Trabajo en General, Botas de Seguridad, Primeros Auxilios, el trabajador menor en la construcción y Sanciones.

5.4.2 Razón Social

En la actualidad Constructora Sintagma se constituye como Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.). El cual es un modelo legal para la constitución de personas jurídicas, que tuvo su origen en la Ley 1258 del 05 de diciembre de 2008; ésta Ley opera de forma independiente, puesto que no introdujo ninguna modificación en el Código de Comercio.

Las S.A.S. se constituyen por medio de un documento privado debidamente autenticado, sin embargo, en los casos en que los aportes de los socios requieran de escritura pública para poder ser transferidos, la constitución de la compañía también deberá realizarse por medio de escritura pública. (Artículo 5° de la Ley 1258 de 2008)

En Cuanto sus Accionistas el mínimo de personas naturales o jurídicas exigido para conformar una S.A.S son de una y el tope máximo es ilimitado. (Artículo 1 de la Ley 1258 de 2008) En el caso particular de Constructora Sintagma son 6 Socios que conforman la empresa.

Las personas naturales o jurídicas que constituyan una S.A.S son responsables solamente hasta el monto de sus respectivos aportes; puesto que según el artículo 2 de la Ley 1258 de 2008 la S.A.S. constituirán una persona jurídica independiente y diferente de la personería de sus accionistas; esto pasará cuando la sociedad esté debidamente inscrita en el Registro Mercantil (Artículo 1 de la Ley 1258 de 2008)

En cuanto a las decisiones de la empresa, Cada accionista tiene derecho a tantos votos como acciones posea, se tendrá quórum cuando haya presencia de por lo menos la mitad más una de las acciones suscritas (en los estatutos se puede pactar un quórum inferior). Las decisiones se aprobarán con el voto favorable de los accionistas que representen como mínimo la mitad más uno de acciones presentes (la mayoría decisoria puede ser diferente en los casos en los que se haya indicado en los estatutos). En lo concerniente a la elección de juntas directivas o de otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto (artículo 22 y 23 de la Ley 1258 de 2008)

Gracias a lo indicado en el artículo 28 de la Ley 1258 de 2008, la S.A.S. no van a requerir tener revisor fiscal en todos los casos. Dicha obligación nacerá en situaciones específicas previamente estipuladas por la Ley, como la indicada en parágrafo 2 del artículo 13 de la ley 43 de 1990, que exige nombrar revisor fiscal cuando las sociedades comerciales superen cierto nivel de activos o ingresos brutos.

Una S.A.S se verá obligada disolverse y liquidarse cuando:

- a) Finalice el término de duración previsto en los estatutos (esta causal puede evitarse si antes de la fecha de expiración, se hubiera registrado una prórroga ante la Cámara de Comercio correspondiente).

- b) Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
- c) Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.
- d) Por las causales previstas en los estatutos.
- e) Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.
- f) Por orden de autoridad competente.
- g) Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito.

5.4.3 Instrumentos de Planificación Relacionados con el Emprendimiento.

El Consejo Nacional de Política Económica y Social — CONPES (creado por la Ley 19 de 1958), es la máxima autoridad nacional de planeación y se desempeña como organismo asesor del Gobierno en todos los aspectos relacionados con el desarrollo económico y social del país. Para lograrlo, coordina y orienta a los organismos encargados de la dirección económica y social en el Gobierno, a través del estudio y aprobación de documentos sobre el desarrollo de políticas generales que son presentados en sesión.

El Departamento Nacional de Planeación desempeña las funciones de Secretaría Ejecutiva del Conpes y Conpes Social, y por lo tanto es la entidad encargada de coordinar y presentar todos los documentos para discutir en sesión. Para el fomento a la Política Nacional de Emprendimiento se deben tener en cuenta los siguientes:

CONPES 3297 del 26 de julio de 2004, que define la Agenda Interna para la Productividad y Competitividad.

CONPES 3439 del 14 de agosto de 2006, que crea el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad (El Decreto 1475 de mayo de 2008 incluye al MCIT en la Secretaria Técnica y define que MCIT y Confecámaras coordinarán las Comisiones Regionales de Competitividad).

CONPES 3484 del 13 de agosto de 2007, sobre política nacional para la transformación productiva y la promoción de las Mipymes.

CONPES 3527 del 23 de junio de 2008, sobre la Política Nacional de Competitividad y Productividad. Según la Política Nacional de Competitividad y Productividad, un país puede aumentar el valor de su producción por 3 vías: produciendo más (productividad), produciendo mejor (aumentando la calidad) o produciendo nuevos productos (transformación productiva). El emprendimiento es fundamental para alcanzar la transformación productiva y de ahí su estrecha relación con la competitividad.

CONPES 3533 del 14 de julio de 2008, “Bases para la adecuación del sistema de propiedad intelectual a la competitividad y productividad nacional”.

5.4.4 Marco Legal de Constructora Sintagma S.A.S.

Constructora Sintagma S.A.S. identificada con el NIT: 900.156.253 – 1, Se crea bajo la escritura pública número 1697 de 05 de junio de 2007 en la notaria dieciocho de Santiago de Cali, posteriormente inscrita en la cámara de comercio el 12 de junio de 2007 bajo el número 6425 del libro IX donde se constituye como Sintagma Limitada. El 10 de diciembre de 2012 la junta de socios decidió cambiar de razón social a Sociedad por Acciones simplificada, bajo el nombre de Constructora Sintagma S.A.S.

La sociedad tiene como objetos las siguientes actividades (registradas en Cámara de Comercio): “La construcción de inmuebles en general y su consiguiente comercialización, administración y demás actividades concernientes a la misma. Por consiguiente en desarrollo de dichas actividades, la sociedad podrá adquirir y enajenar a cualquier título, administrar ampliamente, dar y recibir en arrendamiento, comprometer con hipotecas y/o pignoraciones, referido todo a los bienes inmuebles o muebles y/o servicios de que disponga o maneje a cualquier título dentro del territorio nacional; así como construir o edificar directamente o por

intermedio de terceras personas, sean estas, naturales o jurídicas, elevar edificaciones de toda clase con sus respectivas dotaciones e instalaciones y contratar en general dentro o no de lo del genero anotado y realizar en fin, cualquier acto claramente licito y que se relacione o no con la actividad de la construcción, que es uno de sus tantos objetos sociales que la sociedad ha de perseguir. En desarrollo de tan amplio e infinito objeto social, podrá la sociedad ejecutar todos los actos o contratos que fueren convenientes o necesarios para el cabal cumplimiento de todos y cada uno de sus objetos sociales que tengan o no relación directa con la construcción, tales como: formar parte de otras sociedades de cualquier clase (anónimas o responsabilidad limitada, S.A.S.... etc). En fin, podrá realizar cualquier actividad económica siempre que sea lícita, distinta incluso al objeto social arriba indicado “Construcción” tanto en Colombia como en el extranjero. La sociedad en definitiva podrá llevar a cabo, en general, todas la operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueran, relacionadas o no con el objeto ya mencionado, así como cualquier actividad similares, conexas o complementarias o incluso completa o diametralmente distintas a la construcción, que permitan en todo caso facilitar y/o desarrollar el comercio y/o la industria y/o expansión y/o crecimiento de la sociedad por la vía legitima y legal de lo mismo.” (Cámara de comercio Constructora Sintagma S.A.S, 2016).

La asamblea de accionistas el 27 de mayo de 2014 nombro como representante legal de la empresa al arquitecto Juan Pablo Córdoba Patiño de C.c. 79.591.208, al mismo tiempo nombran como revisor fiscal principal a la señora Janeth Roldan Sánchez de C.c. 66.810.769.

El capital autorizado asciende a \$ 552.000.000 que equivale a 1000 acciones con un valor nominal de \$552.000 cada una. El capital pagado ha sido efectivamente cubierto a la sociedad antes del plazo máximo legal de 2 años.

Constructora Sintagma S.A.S. renovó su matrícula mercantil el 31 de marzo de 2016.

6. Metodología

La Investigación será de tipo: Descriptivo: Por cuanto analiza cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permite detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos, siendo el propósito de este la delimitación de hechos que conforman el problema de investigación, como:

- Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación
- Establecer comportamiento concreto
- Identificar conductas y actividades que se encuentran en el universo de investigación.

A través de la recolección de información cuantitativa y estadística se procederá a hacer un análisis que permitirá hacer un estudio objetivo que arrojarán resultados que servirán como elementos de juicio para alcanzar los objetivos propuestos.

7. Desarrollo del Proyecto

7.1. Análisis Económico del sector de la construcción

7.1.1 Tendencias de la economía colombiana. Coyuntura Económica

Para nadie es un secreto que Colombia está atravesando una coyuntura económica muy compleja. El desplome de los precios del petróleo, la devaluación de la moneda, la inflación, los impactos del fenómeno del niño, el comportamiento de la economía mundial, entre otros, impactaron significativamente la estabilidad de la economía colombiana.



Ilustración 1 Índice de términos de intercambio para Colombia

Fuente: Bloomberg

Como es evidente en la ilustración 11, los avances económicos de los últimos diez años se pusieron a prueba con la época de la caída de los precios del petróleo y su efecto en los términos de intercambio, sin duda uno de los choques más agudos que ha sufrido la economía colombiana. El balance hasta el momento ha sido satisfactorio, en el sentido que hemos asumido unos costos muy fuertes, pero el país a pesar del duro impacto no se ha desplomado como si sucedió con otros países de América Latina.

Hoy en día las expectativas de la economía mundial están cambiando y el traspie que produjo fuertes cambios está quedando en el pasado. La evolución a corto plazo de los términos de intercambio, la economía medida desde el PIB, la inflación y la tasa de cambio desde agosto ya presentan un comportamiento positivo y seguramente después de esta transición de estabilización, lo que veremos a futuro son unas condiciones de crecimiento económico más constructivas.

La percepción de confianza y bienestar de la población incide en sus decisiones como consumidores e inversionistas. Más aún en el sector de la construcción inmobiliaria donde el comprar una vivienda es una apuesta hacia el futuro que compromete gran parte de los ingresos de una persona o familia, el sentimiento toma vital importancia y las personas no van a asumir riesgos si no sienten un ambiente de estabilidad económica.

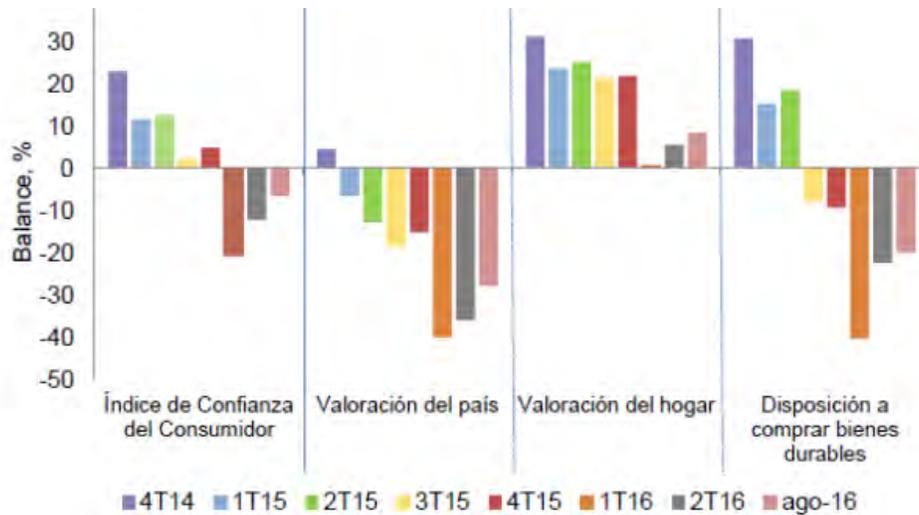


Ilustración 2 Índice de Confianza al consumidor.

Fuente: FEDESARROLLO

La grafica número 12 basada en cifras de Fedesarrollo, indica que la confianza del consumidor tiene una tendencia a la baja desde finales del 2014, que hasta agosto del presente año no se ha recuperado. Pero podríamos interpretar que el ciclo está cambiando y en los últimos meses el

panorama económico nacional ha dado pie para recuperar la confianza del consumidor, del productor y de las calificadoras de riesgo internacionales. Incluso la disposición a comprar bienes durables después de un decrecimiento que alcanzo casi el 40% en el primer trimestre del 2016 muestra signos de recuperación y tiende a ser positiva para inicios de 2017.

En la recuperación de confianza de la población es importante que la economía no presente fuertes impactos inflacionarios. Entre las múltiples afectaciones que dejó esta sacudida de la economía mundial, fue el fenómeno inflacionario. Pasar de un comportamiento excepcional donde la inflación no sobrepasó la barrera del 4% por cerca de 4 años a una inflación de casi 9%, impacto en el bolsillo del colombiano promedio.

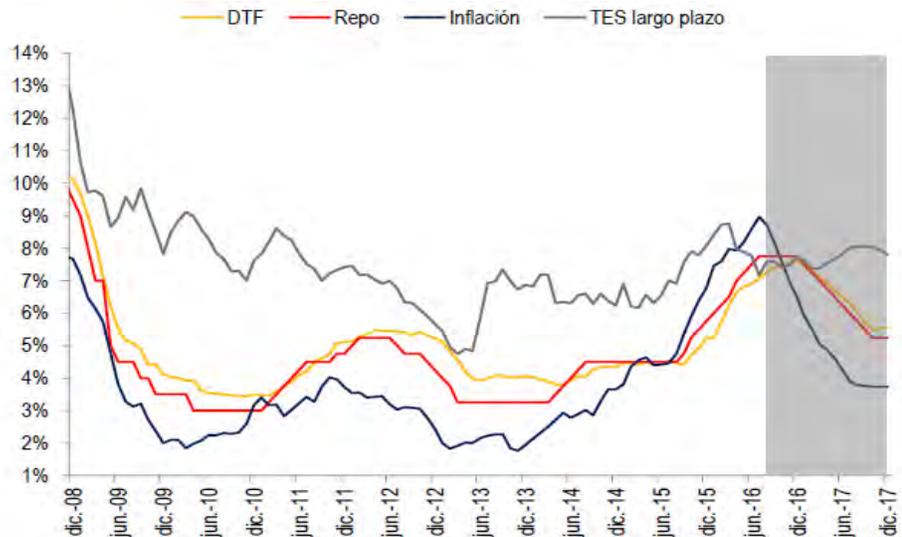


Ilustración 3 Inflación y tasa de interés en Colombia.

Fuente: DANE y Grupo Bancolombia

En la actualidad, luego de haber superado el punto más crítico del ciclo e iniciarse desde agosto una marcada corrección a la baja; de consolidarse esta tendencia en la inflación, poco a poco el banco de la república y la banca privada deberán ajustar sus tasas de interés. Como resultado una disminución en los costos de crédito, entre ellos los créditos hipotecarios y de construcción.

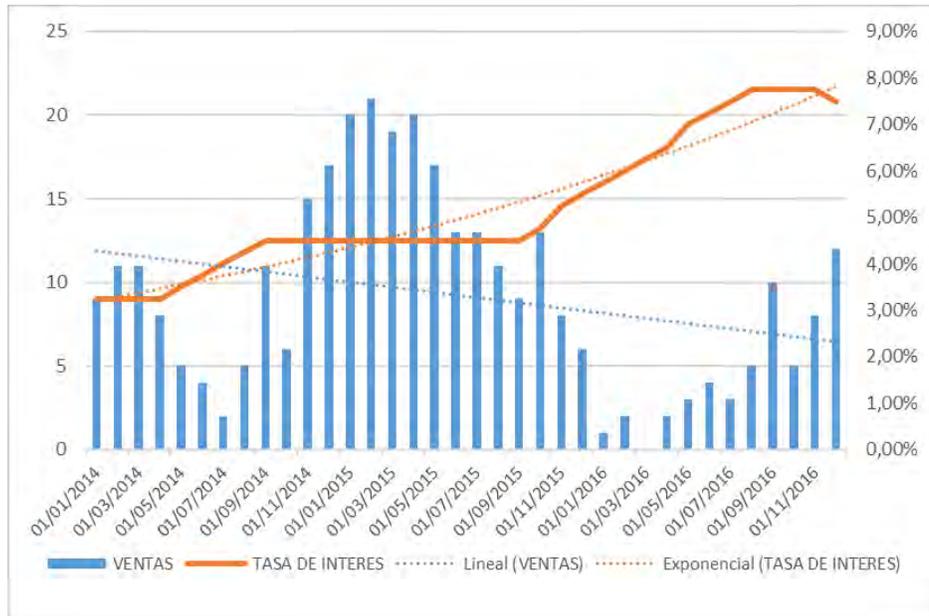


Ilustración 4 Comportamiento de las ventas respecto a la tasa de interés.

Fuente: Departamento de Ventas Constructora Sintagma S.A.S.

La posibilidad de acceso a créditos hipotecarios y o constructores hoy en día presenta limitaciones. Las altas tasa de interés restringieron la posibilidad de que las empresas constructoras apalanquen sus proyectos con los productos financieros bancarios. Además, la mayoría de los clientes de vivienda financian su compra mediante créditos hipotecarios. Si observamos la ilustración 14 observamos la relación inversa que existe entre la tasa de interés y las ventas mensuales efectuadas. La dificultad de acceder a crédito trasciende negativamente en los proyectos, tanto en la dinámica de ventas, como en los costos de construcción.

La ecuación de crecimiento en el 2017, frente a lo que estamos viviendo (desaceleración, inflación, devaluación y riesgo) debe empezar a balancearse, es en este momento donde las finanzas públicas serán cruciales en el panorama económico de corto y largo plazo del país. La fuerte dependencia del estado en las rentas petroleras, le dejó un vacío en sus ingresos cercano a los 3 puntos porcentuales del PIB. Además, Colombia es un país sin margen o herramientas de austeridad fiscal que le impide disminuir el gasto público. Razón por la cual el país ha optado por

la regla fiscal y una reforma tributaria lo que indudablemente va a tener implicaciones en el crecimiento económico.



Ilustración 5 Crecimiento económico (PIB) con proyecciones a diciembre de 2016 y 2017

Fuente: DANE y Grupo Bancolombia

7.1.2 Evolución y perspectivas del sector de la construcción

La construcción es una actividad pro-cíclica, es decir que se comporta acorde a la situación económica del país. La principal razón es que depende de muchos factores macroeconómicos como: la inflación, el ingreso de las personas, las condiciones de financiamiento, las perspectivas, el sentimiento, etc. Este sector al igual que la economía tiene sus ciclos y actualmente estamos viviendo un ciclo de moderación como se observa en la siguiente gráfica.

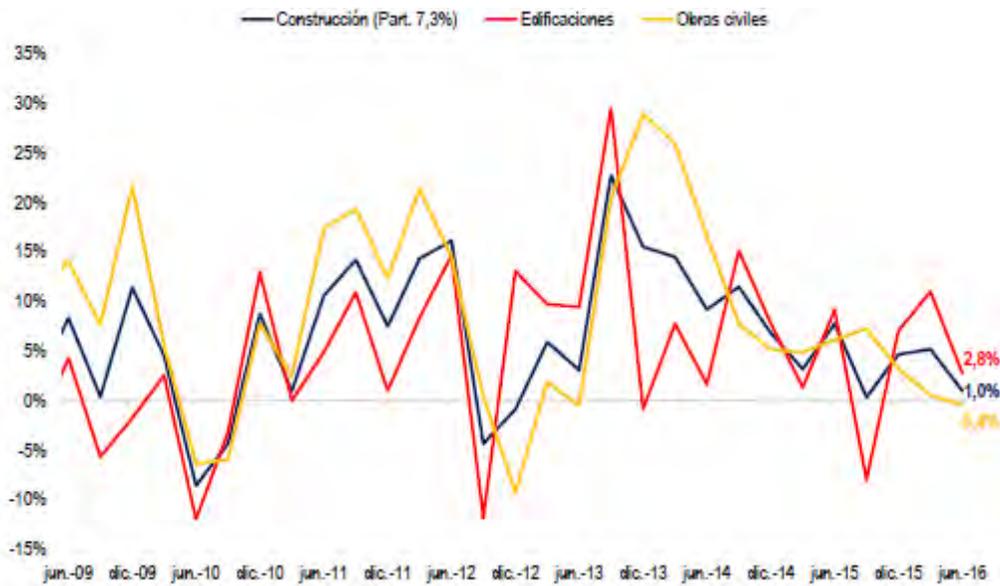


Ilustración 6 Crecimiento de la construcción y sus principales componentes

Fuente: DANE

Este electrocardiograma que nos muestra esta senda tan volátil a lo largo del tiempo, no tiene nada que ver con lo que le ha pasado a la construcción como actividad económica para el país, la dinámica del sector es bastante positiva. En el 2002 la construcción representaba escasamente el 4,2% del total de la economía, veníamos claramente de pasar por la crisis más aguda del sector a finales del siglo XX, pero con todo y esa volatilidad ha logrado un crecimiento de más del doble en 15 años representando hoy el 10% de la producción total del país. El sector de la construcción, indudablemente ha sabido aprovechar y acomodarse a todas los factores y catalizadores que se le han presentado a lo largo del tiempo.

Si observamos la evolución a corto plazo de los indicadores líderes del sector, encontraremos que el comportamiento del sector ha sufrido una desaceleración, como ejemplo las licencias de construcción a nivel nacional que en la actualidad son hasta dos puntos porcentuales menos a las otorgadas en años anteriores.

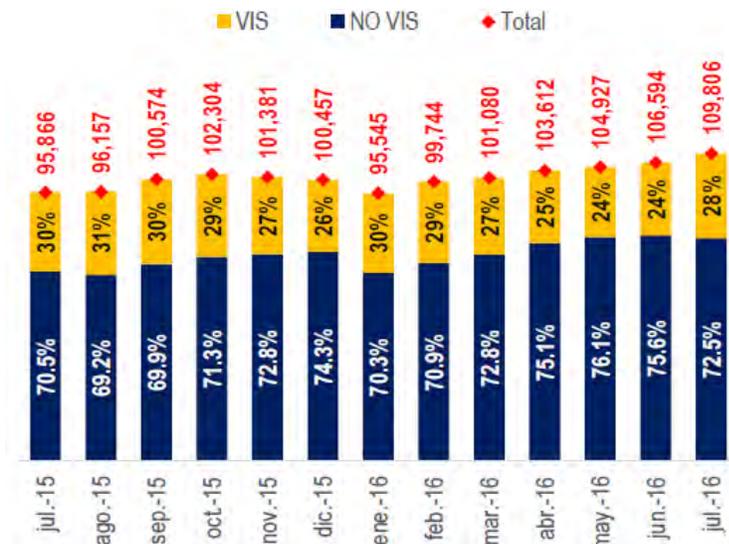
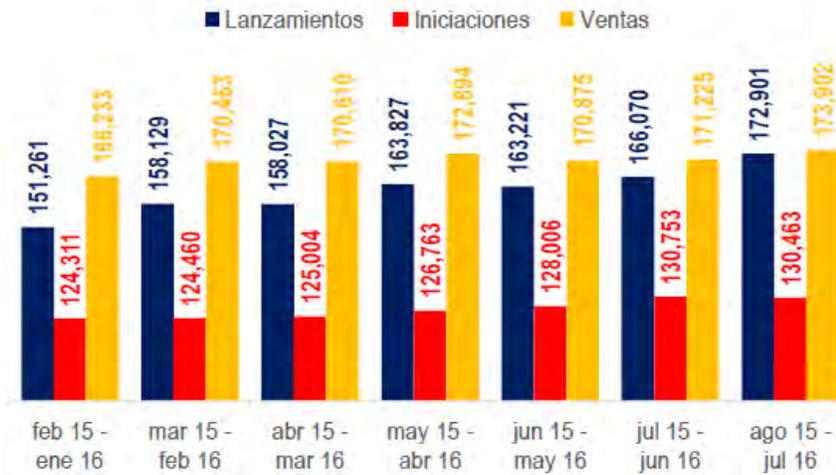


Ilustración 7 Saldo de oferta disponible.

Fuente: Elaboración propia, datos: camacol.co

El saldo de oferta disponible en el sector de la construcción inmobiliaria, que corresponde a: la oferta disponible de periodos anteriores más las unidades lanzadas menos las unidades vendidas, han aumentado de manera considerable en el último año. En julio de 2015 el excedente de oferta era de 95.886 viviendas y a julio de 2016 asciende a 109.806 unidades de vivienda, aumento bastante considerable de alrededor de 14.000 unidades de vivienda adicionales en 1 año.

En la Siguiete grafica observamos tres variables fundamentales del sector, los lanzamientos, que corresponden a las unidades de vivienda que salen al mercado, las iniciaciones o unidades de vivienda que inician a construirse y las ventas. Es preocupante observar que los lanzamientos de viviendas tienen un aumento mucho más significativo que las ventas, las cuales se han mantenido constantes y hoy en día son prácticamente iguales a las unidades lanzadas. Si tenemos en cuenta el saldo de oferta mencionado anteriormente, se puede afirmar que el incremento de la oferta es desproporcional a la demanda del mercado. En los últimos años el sector siguió creciendo sin percatarse del impacto en las expectativas de los consumidores por la difícil coyuntura económica lo que indudablemente generó repercusiones sobre las ventas. La baja iniciación confirma que la



nueva modalidad de venta en el sector es sobre planos con inversiones a 2 y 3 años lo indudablemente aumenta el riesgo del sector.

Ilustración 8 Lanzamientos, iniciaciones y ventas (Totales)

Fuente: Elaboración propia, datos: camacol.co

Los precios de la vivienda nueva continúan en desaceleración, aunque el incremento en relación al año anterior continúa siendo significativo. La variación anual en los precios de la vivienda nueva para agosto de 2015 era de 6,83%

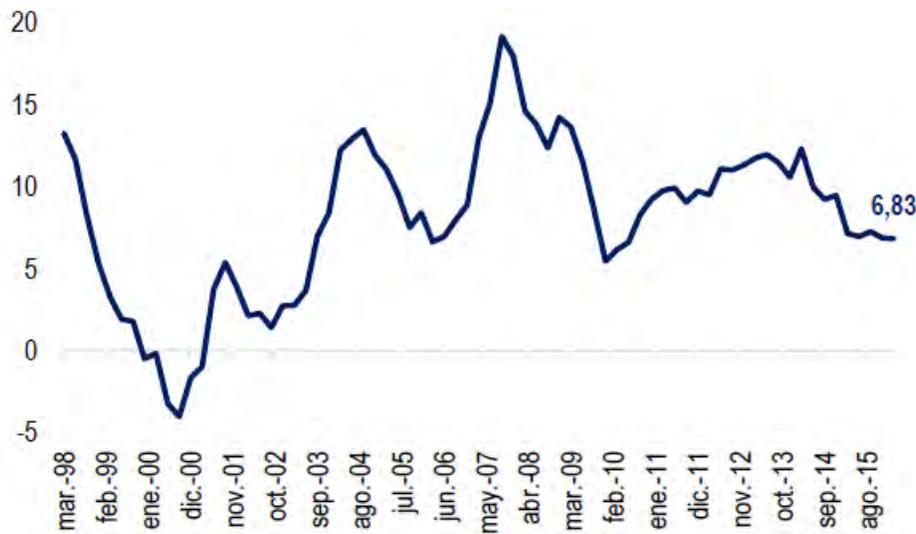


Ilustración 19 Índice de precios de vivienda nueva. (Var. % anual)

Fuente: Elaboración propia, datos: camacol.co

El apoyo del estado ha sido determinante en el crecimiento del sector en el 2016 el presupuesto de inversión es de 330.000 millones de pesos, y para el 2017 el estado pretende invertir alrededor de 380.000 millones de pesos en vivienda gratuita. Además, el plan PIPE 2.0 invertirá (2016-2017) alrededor de 150.000 millones en subsidios para la adquisición de vivienda VIS y no VIS. En el 2014 el plan PIPE 1.0 genero un aumento cercano al 10% en las ventas totales del sector.

En la actualidad donde la desaceleración del crédito en Colombia ronda los 5 puntos porcentuales en relación al año inmediatamente anterior, la cartera hipotecaria se ha mantenido constante con un incremento anual del 15% sin importar el aumento en las tasas de interés.

Según el Fondo Monetario Internacional, Colombia posee un déficit habitacional del 37% (hogares que no tienen acceso a vivienda o tienen acceso, pero a una vivienda muy deficiente). Pero definitivamente donde Colombia se encuentra más rezagado frente a toda América Latina es en el porcentaje de su población que posee vivienda propia “solo el 42,7 de las familias colombianas poseen vivienda propia, porcentaje incluso inferior al de países con economías más subdesarrolladas como el Salvador y Bolivia” (Fedesarrollo. Yepes, Tito Nov.2015)

En conclusión, al igual que en la economía nacional, el sector de la construcción dependerá en corto plazo de factores como la inflación, la estabilización de las finanzas de los consumidores y la ejecución de políticas gubernamentales para dinamizar a economía, en este caso el plan PIPI 2.0. Esto en un ambiente de ajuste adicional de las ventas, decrecimiento del área licenciada y acumulación de oferta disponible.

Las perspectivas al 2017 serán de precios más atractivos para los aspirantes a adquirir una vivienda, alto déficit habitacional, bajos niveles de vivienda propia, crecimiento del ingreso, tasas de interés más asequibles e impulsos al sector de la vivienda. En una economía de alta carga financiera y tributaria y restricciones fiscales.

En la actual situación del país donde existe una pérdida significativa del ingreso nacional es donde las entidades gubernamentales deben saber interpretar en qué sector de la economía invertir sus recursos cada vez más escasos. Es cuando se debe pensar en la estabilidad y el efecto multiplicador del sector de la construcción sobre otras actividades económicas. Por tanto, se espera que las inversiones en el sector al contrario de disminuir tengan un aumento en el mediano plazo.

7.1.3 Evaluación y perspectivas del valle del cauca y el sector de la construcción.

El Valle del Cauca es un departamento en donde la economía tiende a ir muy de la mano a cómo se comporta la economía nacional, pero actualmente es notorio un comportamiento de los indicadores de corto plazo a favor del departamento del valle. El crecimiento del PIB del Valle del Cauca de un 3,2% fue superior al incremento nacional del PIB que escasamente ronda el 2%, además la economía valle-caucana es líder en sectores económicos que están jalonando el crecimiento nacional como lo son: la industria, el comercio, los servicios y la construcción.

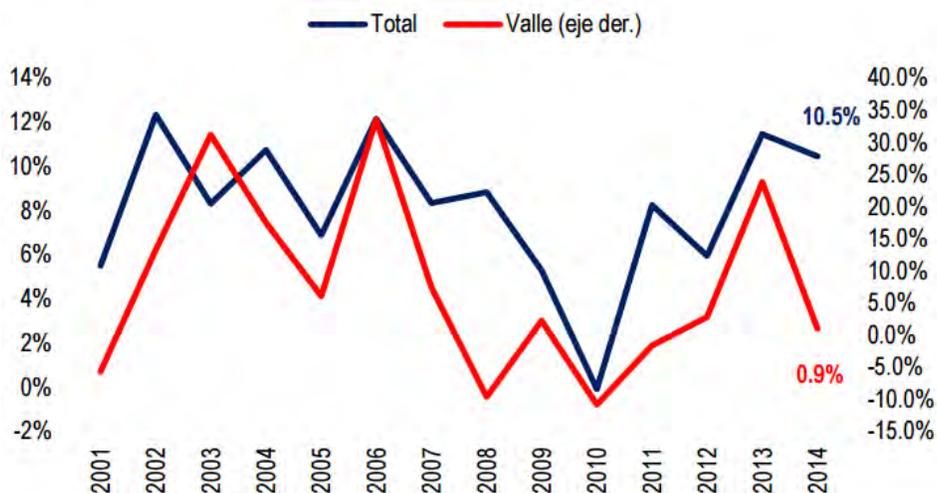


Ilustración 9 Relación entre el PIB de la construcción nacional y del valle (var. % anual)

Fuente: Elaboración propia en base a datos del DANE

Las remesas han sido una fuente de ingreso adicional para la región con un aumento cercano al 80% en los dos últimos años. El desempleo en todo el sur-occidente colombiano he logrado un comportamiento sobresaliente pasando de un 16% en marzo de 2011, a mantener una tasa de 7% en junio de 2016, lo que significa una disminución de 9 puntos en tan solo 2 años. La inflación en Cali es levemente superior a la observada en el país y según el DANE en agosto de 2016 fue de 8,37%.

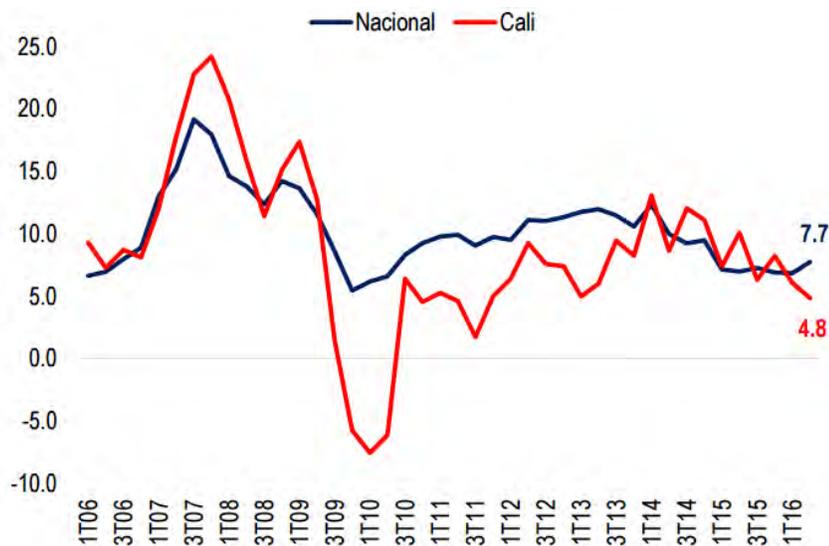


Ilustración 10 Índice de precios de vivienda nueva (hasta 2T-16, var. % anual)

Fuente: Elaboración propia en base a datos de camacol.co

El sector de la construcción representa el 7% de la economía del Valle del Cauca. Y a diferencia de lo que sucede a nivel nacional las ventas crecen a un mayor ritmo que el incremento de las unidades ofrecidas en el mercado. El índice de precios de la vivienda nueva en Cali se ha desacelerado en el 1 trimestre de 2016 fue de 4,8% frente al mismo periodo del año pasado, mientras que en el 1 trimestre de 2014 fue de 13%. El déficit habitacional del departamento es de 22.6% uno de los más bajos del país en términos cualitativos, pero en términos cuantitativos muy cerca del promedio nacional del 14%. En ese orden de ideas, si tenemos en cuenta la cantidad de

hogares que necesitan una vivienda en el Valle, se puede afirmar que existe una importante demanda habitacional insatisfecha en el departamento.

7.2 Estudio Administrativo

Con el propósito de entender la razón de ser de SINTAGMA y su funcionamiento como negocio, se realizó un estudio administrativo de la constructora

7.2.1 Estructura Organizacional

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación

La empresa busca lograr una división de trabajo eficiente, que le ayude a facilitar el desarrollo de actividades tan complejas como las de una empresa constructora y que con el pasar del tiempo la especialización genere altos niveles de eficiencia. Sin embargo, una pluralidad de funciones desarticuladas entre si no forman una organización eficiente, se necesita una estructura jerárquica necesaria para direccionar las operaciones por medio de una inyección de autoridad y responsabilidades.

En teoría la Constructora Sintagma, busca un tipo de estructura organizacional mixta donde se aprovechan los beneficios de la estructura organizacional lineal y la estructura funcional. De esta manera se consigue que el gerente lidere a sus colaboradores principales, buscando alcanzar un solo objetivo. A su vez por medio de la estructura funcional cada órgano recibe asesoría y servicios especializados de otra área cuando se trate de asuntos de su especialidad haciendo posible la especialización de trabajo y el apersonamiento de responsabilidades.

La organización mixta o de Staff mejora el aprovechamiento de la especialización y se homogenizan actividades que pueden ser desempeñadas por dos o más departamentos. “Como

resultado se aprovechan las fortalezas de varias dependencias con un efecto positivo sobre los procesos, comunicación y resultados de la empresa” (Gamero y García, s.f.).

Por ejemplo, en el organigrama de la empresa que se muestra en la ilustración 1, los servicios de reclutamiento y selección de personal (avisos de reclutamiento, recepción de candidatos, entrevistas preliminares, presentación de pruebas, registro de información, clasificación de los candidatos, etc.) son realizados por el departamento de gestión humana. Este departamento envía los candidatos escogidos en el proceso de selección a las secciones que los requieren, en donde serán rechazados o aceptados. El departamento presta servicios y recomienda los candidatos aprobados, y las secciones toman la decisión final con base en aquella recomendación. Aquél no puede obligar a los demás órganos a que acepten sus servicios y recomendaciones, por cuanto no tiene autoridad de línea, sino de staff, es decir, de asesoría y prestación de servicios especializados.

Niveles de la Estructura Organizacional

Constructora sintagma una empresa privada, donde los administradores o ejecutivos documentan plenamente sus actuaciones y decisiones, al mismo tiempo que exigen a los trabajadores cumplir las normas internas, sin que no se presenten desviaciones que afecten la imagen y marcha de la organización.

En este ámbito, la estructura organizacional de la empresa, fue constituida en base a un esquema formal donde se tienen en cuenta todos los procesos de dirección, administración y operación existentes dentro de los diferentes niveles de la empresa.

Los cinco niveles que forman parte de la estructura organizativa de Constructora Sintagma S.A.S. son:

Órgano Representativo y Deliberante; Constituido por la asamblea de accionistas, que representa la voluntad social para tratar asuntos específicos. Las Asambleas pueden ser ordinarias

y extraordinarias. Las ordinarias se reúnen por lo menos una vez al año y las extraordinarias cuando se trate de asuntos inmediatos.

Directivo; El gerente y representante legal, elegido por la asamblea de accionistas, posee amplias facultades para la administración, gestión, organización y representación legal. La máxima instancia para delegar funciones de la administración, responsable solidariamente por las resoluciones que adopte y por los actos de administración. Define y aprueba políticas, estrategias, planes de desarrollo, presupuestos, normas, procedimientos y disposiciones emanadas por la junta general de accionistas. También es responsable de establecimiento y mantenimiento de un adecuado y efectivo sistema de controles internos.

Ejecutivo: Los directores de cada departamento son delegados por el gerente y poseen facultades para, organizar, dirigir y gestionar su dependencia. Construyen políticas, estrategias, normas, procedimientos y otras acciones aprobadas por los directivos y vigilan su cumplimiento. Este nivel, es responsable de promover la existencia de un ambiente laboral Saludable.

Administrativo; Es el nivel de apoyo en los procesos administrativos de la organización. Es el nivel donde se hacen cumplir las normas y procedimientos administrativos para el fluido desarrollo de las actividades propias de la constructora.

Operativo; Nivel donde el capital humano, está relacionado directamente con los procesos de producción de bienes y servicios (obra). Es la fuerza laboral, ya sea administrativa u operativa, realiza tareas asignadas (operacionales) y debe cumplir las metas fijadas en el plan de desarrollo empresarial.

7.2.2 Organigrama:

En base a la estructura organizacional y sus respectivos niveles, se construyó el siguiente organigrama

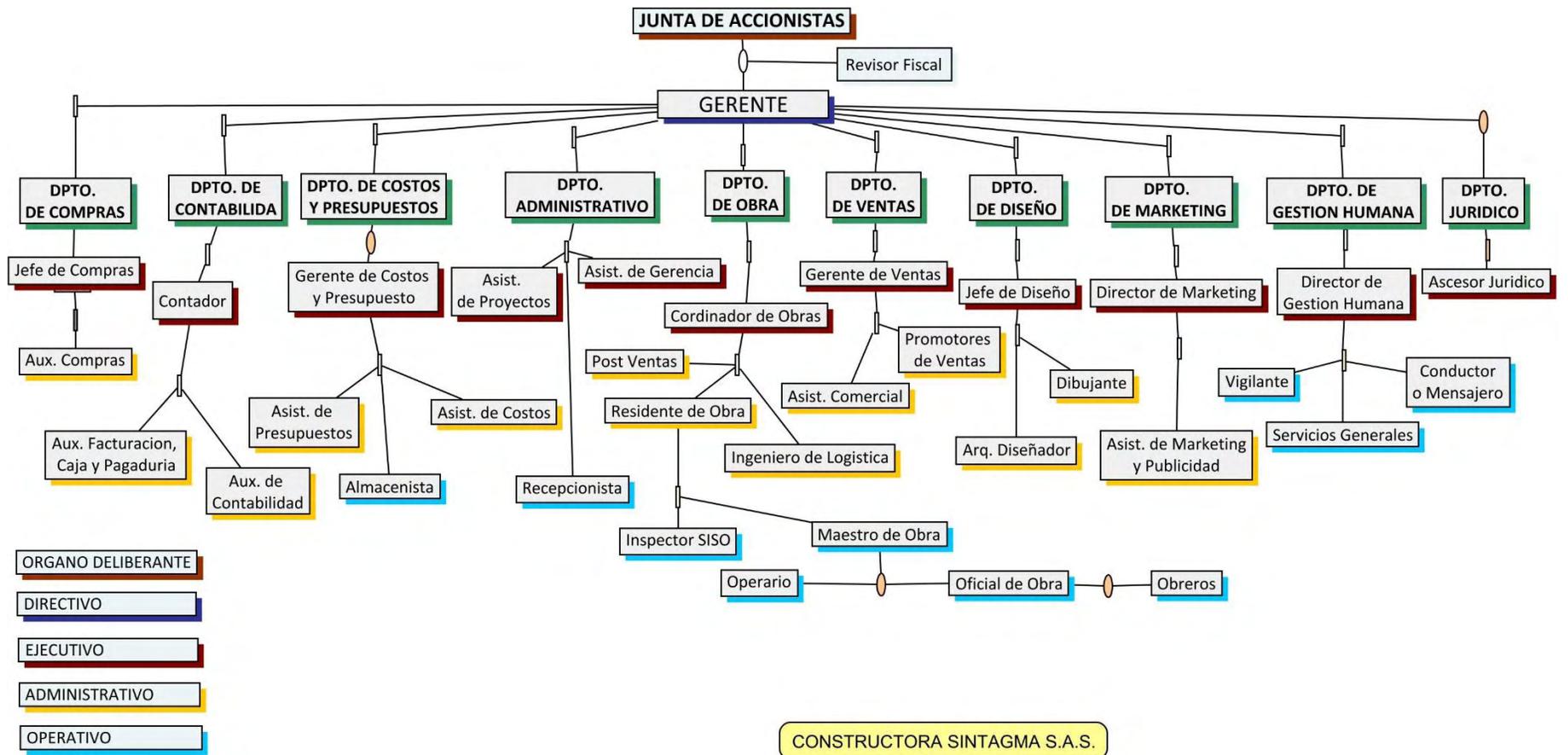


Ilustración 11 Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

En base información existente y al conocimiento adquirido en la pasantía, a continuación se describe cada cargo sujeto en el organigrama de la empresa (Elaboración Propia).

Dirección Administrativa

Gerente

Objetivos del cargo:

- Planear estrategias y oportunidades impulsando el crecimiento de la empresa.
- Alinear a todo los colaboradores hacia las estrategias de la compañía.
- Dirigir y controlar los recursos disponibles orientados al mejoramiento continuo, aplicando los objetivos corporativos de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo.

Funciones:

- Representar legalmente a la organización.
- Enfocar un 20% de sus decisiones al presente y 80% a futuro, dando énfasis a la sostenibilidad y crecimiento de la empresa, decisiones de alto impacto para el futuro de la organización.
- Establecer políticas para la operación
- Manejar las relaciones comerciales incluidas las entidades financieras
- Gestionar y tramitar nuevos contratos
- Incentivar y apoyar programas de crecimiento tanto personal como profesional
- Tomar decisiones que conduzcan al buen direccionamiento de la empresa
- Establecer políticas de salarios acordes con los diferentes cargos existentes dentro de la empresa
- Mantener comunicación permanente con los líderes de los procesos.

- Analizar informes de Auditorías Internas, Auditorías Externas de seguimiento, encuestas de satisfacción del cliente, indicadores de gestión, acciones correctivas y preventivas.
- Revisar permanentemente el Sistema de Gestión de Calidad
Aprueba el Sistema de Gestión de Medio Ambiente
- Discutir y aprobar los presupuestos de la empresa
- Planificar el manejo financiero
- Visitar constantemente las obras
- Participar en las reuniones de Comité de Obra y Calidad
- Representar a la empresa en reuniones y eventos

Asistente de Gerencia.

Objetivo del cargo:

- Apoya a la Gerencia en la planificación, organización, direccionamiento y control de los recursos disponibles orientándolos hacia el cumplimiento y mejoramiento tanto corporativos como de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo.
- Ejerce las labores de oficina y asistencia administrativa, no solo en la gerencia sino también en las otras unidades de dirección y control de la empresa.

Funciones:

- Realizar Actividades Administrativas prioritarias.
- Garantizar la optimización de los recursos necesarios para el buen funcionamiento de toda la organización.
- Mantener contacto con las entidades financieras y Aseguradoras.
- Analizar los informes de Bancos.
- Controlar los gastos fijos de la empresa.

- Realizar actividades y procesos que le sean asignados por el gerente de la empresa.
- Organizar la agenda del director de la empresa, priorizando las actividades de mayor importancia.
- Remplazar al Gerente en sus ausencias o faltas temporales.
- Entrelazar Relaciones con entidades gremiales y profesionales.
- Recopilar la correspondencia para tesorería, fiduciarias, factoring y bancos
- Diligenciar y transcribir documentos. (Formularios: Bancarios, impuestos, vehículos, pólizas etc.)

Asistente de proyectos.

Objetivo del Cargo:

- Planificar, dirigir y gestionar todas las actividades correspondientes a la planificación y factibilidad de proyectos, presentación de ofertas, cotizaciones, préstamos, trámites y control de avances de obra, de tal forma que se logren los resultados eficaces.

Funciones

- Apoyar a la Gerencia
- Elaborar Ofertas y Cotizaciones.
- Analizar la Factibilidad de negocios, ofertas y proyectos
- Elaborar el presupuesto de ingresos y egresos y realiza su respectivo análisis y seguimiento.
- Analizar junto a la gerencia la viabilidad de los proyectos.
- Analizar de forma financiera las decisiones de la empresa.
- Realizar seguimiento de los contratos de Leasing vigentes
- Brindar apoyo al proceso de proyectos y licitaciones para el desarrollo de su gestión.

- Recopilar información necesaria para analizar proyectos.
- Recopilar la documentación necesaria para realizar una inversión.
- Trabajar conjuntamente con los departamentos de la empresa

Recepcionista

Objetivo del Cargo:

- Realizar todas las funciones de apoyo relacionadas con el trámite, envío y recepción de documentos,
- Atender y direccionar las personas que buscan contacto con los empleados de la empresa de manera presencial, telefónica y digital atender necesidades básicas varias.

Funciones:

- Atender llamadas.
- Direccionar correos.
- Controlar la correspondencia
- Relacionar las cajas menores.
- Elaborar y tramitar documentos que requiera la gerencia.
- Garantizar la existencia de elementos de papelería, cafetería y botiquín
- Manejar y organizar el archivo de documentos
- Apoyar al departamento de ventas.

Departamento de Obra

Coordinador de Obras

Objetivo del Cargo:

- Planificar, dirigir y controlar todas las actividades correspondientes a la ejecución de todos los procesos operativos de obra, de tal forma que se cumplan los requisitos del cliente y de la organización.

Funciones:

- Satisfacer las expectativas del cliente en el desarrollo de las obras.
- Planificar todas las actividades relacionadas con la ejecución de los proyectos, dando un manejo óptimo a los recursos asignados.
- Controlar el cumplimiento de los plazos establecidos por la empresa.
- Revisar, aprobar y presentar las actas de obras elaboradas por los Ingenieros Residentes, auxiliares administrativos y de obra.
- Participar en las reuniones de obra
- Relacionarse con entidades comunales y de control: Secretaría de Salud, Secretaria de Planeación, Departamento Administrativo de Gestión de Medio Ambiente, líderes comunales, etc.
- Presentar informes constantes al gerente del estado de las obras.
- Interactuar con contratistas, diseñadores externos e internos de la empresa para mantener la cohesión en los proyectos.
- Detectar problemas a corto y largo plazo de las obras.

Residente de Obra

Objetivo del Cargo:

- Realizar el control técnico y operativo de la obra encargada.

Funciones del cargo:

- Programar equipos y materiales para la ejecución de la obra.
- Programar y controlar la mano de obra.
- Elaborar liquidaciones a contratistas.
- Elaborar actas de liquidación de obra al cliente
- Actualizar planos de obra.
- Presentar informes al comité de obra.
- Elaborar requisiciones de salidas de materiales, herramientas y equipos.
- Diligenciar y controla las bitácoras de obra.
- Reportar los materiales incluidos en obra.
- Verificar el funcionamiento de las normas de seguridad y salud ocupacional; por el uso adecuado de los equipos de señalización y elementos de protección asignados al personal de obra.
- Velar por el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad de la organización en cuanto al desarrollo de las obras.

Asistente de Post-ventas

Objetivo del Cargo:

- Solucionar todos los inconvenientes que surjan una vez se han entregado los proyectos.

Funciones del Cargo:

- Atender las quejas de los clientes.
- Solucionar los problemas derivados de fallas en la construcción.
- Realizar adecuaciones a las Salas de ventas.
- Consecución y trámite de servicios públicos inconclusos de los proyectos.
- Desarrollar actividades inconclusas después de que se han entregado los proyectos.

Inspector SISO

Objetivo del cargo:

- Velar por la seguridad y salud del trabajador minimizando riesgos de accidentes laborales

Funciones:

- Asegurar el diseño, implementación y mantenimiento de los procesos necesarios para el Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en la obra.
- Inspeccionar y prevenir los riesgos laborales en todos los procesos de obra
- Reportar condiciones que vayan en contra de la seguridad de obra
- Reportar incidentes y accidentes.
- Gestionar los recursos para dar cumplimiento al Sistema Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Velar por el uso adecuado y permanente de los Elementos de Protección en el personal.
- Reportar a la ARP y Jefe de Salud ocupacional, todos los accidentes de trabajo.
- Realizar y coordina programas de capacitación y acciones correctivas y preventivas de seguridad y salud en el trabajo
- Presentar el reporte de accidentes de trabajo al Jefe de Salud ocupacional.

Maestro de Obra

Objetivo del Cargo:

- Dirigir, coordinar y supervisar las labores de obra necesarias para la construcción, reparación y mantenimiento de acuerdo a las necesidades de cada proyecto.

Funciones:

- Coordinar con el residente y oficial de obra Actividades a realizar.
- Dirigir y controlar en terreno las actividades concernientes a la construcción de obras, de acuerdo a las necesidades de cada proyecto.
- Distribuir el personal en los diferentes frentes de trabajo asignándoles las tareas a realizar.
- Solicitar los materiales requeridos para la ejecución de los trabajos.
- Responder por el cuidado de los equipos, herramientas y diferentes materiales a su cargo.
- Velar por el cumplimiento de las normas de construcción y de seguridad industrial.

Oficial de Obra

Objetivo del Cargo:

- Efectuar las labores de obra necesarias para la construcción, reparación y mantenimiento, de acuerdo a las necesidades del proyecto.

Funciones:

- Efectuar la construcción de obras civiles.
- Realizar todas las reparaciones de los trabajos de albañilería siguiendo las instrucciones del maestro de obra civil.
- Efectuar adecuaciones de obra, de acuerdo con cada proyecto.
- Responder por el cuidado de los equipos, herramientas y diferentes materiales a su cargo.
- Responde por el cumplimiento de las normas de construcción y de seguridad industrial.

Operario

Objetivo del Cargo:

- Operar el equipo asignado y realizar las actividades que sean necesarias

Funciones:

- Controlar las herramientas.
- Controlar la maquinaria propia
- Controlar la maquinaria arrendada
- Realizar informes sobre daños y pérdidas de herramientas y equipos
- Velar por el buen estado de equipos y herramientas.

Obreros:

Objetivo del Cargo:

- Desarrollar las labores básicas de obra

Funciones:

- Realizar movimiento de materiales
- Preparar materiales
- Ensamblar estructuras
- Realizar labores de mampostería
- Realizar actividades de enchape
- Realizar diversas actividades de construcción

Ingeniero de Logística

Objetivo del Cargo:

- Controlar, asignar, y solicitar toda herramienta, equipo o maquinaria que sea necesaria en las obras y en la administración.

Funciones:

- Asignar herramientas, equipos y maquinaria requeridos
- Velar por el cuidado de herramientas, equipos y maquinaria
- Enviar a reparación y mantenimiento de herramientas, equipos y maquinaria
- Elaborar un informe mensual de la necesidad y estado de herramientas, equipos y maquinaria
- Velar por la eficiencia y eficacia en el manejo de herramientas, equipos y maquinaria

Departamento de Contabilidad

Revisor Fiscal.

Objetivo del Cargo:

- Cerciorarse de que las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la sociedad se ajustan a la ley, a las prescripciones de los estatutos, a las decisiones de la asamblea general y de la junta directiva.

Funciones:

- Entregar por escrito las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo de sus negocios.
- Colabora con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de la compañía
- Velar por que se lleven regularmente la contabilidad de la sociedad y las actas de las reuniones de la asamblea, de la junta de socios y de la junta directiva.
- Inspeccionar asiduamente los bienes o títulos de la sociedad y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos.

- Impartir instrucciones, practicar inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales
- Autorizar con su firma cualquier balance que se realice, con su dictamen o informe correspondiente.
- Convocar a la asamblea o a la junta de socios a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario.
- Cumplir atribuciones que le señalen las leyes o los estatutos y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la asamblea o junta de socios.

Contador

Objetivo del Cargo:

- Clasificar, registrar, analizar, y reportar la información financiera y el estado en materia impositiva.

Funciones:

- Llevar libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido por la Ley.
- Preparar y presentar informes sobre la situación financiera
- Preparar y presentar las declaraciones tributarias del orden municipal y nacional.
- Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.
- Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.
- Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.

Auxiliar de contabilidad

Objetivo del Cargo:

- Recopilar, clasificar y registrar sistemática, ordenada y oportunamente los hechos económicos de acuerdo a los principios contables y normas legales y tributarias las operaciones contables de la empresa, con el propósito de tener una información financiera real, razonable y oportuna con el fin de facilitar los controles, análisis y toma de decisiones.

Funciones:

- Manejar los libros de bancos
- Digitar los comprobantes de ingresos, compras, egresos, notas contables, cajas menores y planillas de contratistas.
- Realizar las causaciones y registro de las diferentes transacciones financieras de la empresa con el fin de tener un informe detallado de las obligaciones y deberes como de bienes y derechos de la organización aplicando las leyes y normas contables vigentes.
- Realizar y contabilizar las conciliaciones bancarias mensuales de todas y cada una de las cuentas bancarias
- Realizar las transferencias bancarias para pago de nómina mensual y programación de pago a proveedores.
- Elaborar cheques y recibos de caja
- Manejar el archivo de contabilidad

Auxiliar de Facturación, caja y pagaduría

Objetivo del Cargo:

- Apoyar los procesos operativos del departamento de contabilidad

Funciones:

- Pagar las cuentas de proveedores, diseñadores y contratistas.
- Realizar la Facturación
- Elaborar la nómina de administración y obra
- Codificar y elaborar extractos de gastos.
- Elaborar informes contables.
- Asignar recursos y reintegros de cajas menores
- Realizar retenciones de las facturas.
- Verificar el pago de impuestos y contribuciones
- Ordenar documentación
- Realizar otros pagos

Departamento Comercial

Gerente Comercial o de ventas

Objetivo del Cargo:

- Lograr metas de ventas establecidas por la empresa con ayuda de estrategias y herramientas de mercadeo así encontrar y fortalecer las relaciones con clientes.

Funciones:

- Armar paquetes de promoción y venta de inmuebles.
- Atender, orientar, calificar y registrar a Compradores potenciales.
- Mediar en las negociaciones entre vendedores y compradores.
- Orientar a vendedores y compradores para lograr el cierre de negociaciones.
- Organizar y participar en las diferentes campañas de difusión y promoción de los proyectos ofrecidos por la Constructora, así como de los programas de los que participa.

- Supervisar e implementar las medidas necesarias para lograr estándares de calidad en los servicios de atención al cliente que brinda la Institución.
- Representar a la Institución en eventos referentes al ámbito de su competencia, según lo requiera la Gerencia General.
- Coordinar y aumentar el porcentaje de ventas en función del plan estratégico organizacional.
- Coordinar los planes de trabajo de los asesores comerciales, semanal, mensual y anualmente.
- Supervisar la medición y evaluación del desempeño de la fuerza de venta.

Auxiliar comercial

Objetivo del Cargo:

- Llevar de manera actualizada y ordenada la información de cada negociación que se lleve a cabo en el departamento comercial.

Funciones:

- Mantener al día el inventario de propiedades disponibles para la venta
- Reportar toda venta que se consolide
- Ingresar pagos a la base de datos
- Atender solicitudes e inquietudes de los clientes
- Apoyar en la escrituración de propiedades
- Recopilar toda la información de los inmuebles y solicitar los documentos necesarios para la venta del mismo.
- Apoyar la entrega de la administración y zonas comunes de los proyectos
- Realizar promesas de compra-venta

Asesor Comercial

Objetivo del Cargo:

- Hacer contacto con los clientes y posibles clientes para la venta de los bienes inmuebles que ofrece la compañía.

Funciones:

- Atender clientes que llegan a salas de ventas
- Buscar clientes por diferentes canales como ferias, exposiciones y convenciones
- Encaminar y consolidar ventas
- Desarrollar las estrategias de venta diseñadas por la gerencias comercial
- Adquirir información de todo posible cliente.

Departamento de Compras

Jefe de Compras

Objetivo del cargo:

- Planificar, y dirigir todas las actividades y procesos necesarios para la adquisición de materiales, elementos y equipos de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

Funciones:

- Establecer los procedimientos a seguir en las acciones de compra de la empresa
- Mantener contacto con proveedores para analizar características, calidad, condiciones, precio y forma de pago de los productos.
- Presentar a sus clientes internos las ofertas recibidas, haciendo indicaciones y sugerencias oportunas sobre los proveedores, oportunidades de compra y los distintos aspectos de la gestión realizada.

- Emitir los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada sección.
- Participar en las pruebas y control de muestras para asegurar que reúnen las condiciones especificadas
- Controlar los plazos de entrega, estado de los productos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.
- Pesquisar proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos productos o materias primas en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales.
- Preparar un plan de abastecimiento, con base a las programaciones de materiales y suministros requeridos por los diferentes proyectos.
- Supervisar la adecuada realización de inventarios y control de los mismos; y en general, tras que le asigne su Jefe Inmediato.
- Velar por la adquisición, manejo, almacenamiento, stock y seguridad de los insumos.
- Realizar localización de nuevos producto, materiales y fuentes de suministros.
- Estudiar la situación en el mercado, precios, flujo y calidad de los productos a adquirir.
- Velar por que se paguen los precios justos por la materia prima sin que ello desmejore la calidad de los mismos.
- Mantener a gerencia comunicada acerca de las variaciones en los precios de los insumos y productos.

Auxiliar de Compras

Objetivo del Cargo:

- Prestar asistencia técnica y administrativa, en el departamento de compras, en el que se realizan diversas actividades relacionadas con el proceso para la adquisición de bienes y servicios.

Funciones:

- Elaborar y mantener actualizado el registro de proveedores de ventas.
- Solicitar cotizaciones para la compra de equipos, mercancías y materiales requeridos para el funcionamiento de la empresa.
- Elaborar y tramitar las órdenes de compra aprobadas por la Gerencia. Realizar seguimiento a las órdenes de compra.
- Realizar estudios y proyección de nuevos proveedores (Evaluar precios), como respuesta a la constante oferta y demanda de los mercados.
- Realizar comparativos de precios. Dar seguimiento a las devoluciones con los proveedores. Archivar y controlar a las requisiciones de compras.
- Llevar el archivo y controlar la correspondencia del departamento.
- Elaborar la relación de recepción de facturas diariamente.
- Realizar la validación de facturas vs órdenes de compra vs entradas de almacén.
- Ingresar las facturas de proveedores al sistema y entregar los respectivos documentos al departamento contable. Asistir a los inventarios de obra programados por la constructora.
- Desempeñar todas las demás funciones inherentes al cargo que le sean asignadas en forma regular u ocasional por su superior.

Departamento de Costos y Presupuestos

Director de Costos y presupuestos

Objetivo del Cargo:

- Coordinar, preparar, consolidar y programar todas las actividades relacionadas con la preparación y ejecución del presupuesto y administración del sistema de costos.

Funciones:

- Supervisar el presupuesto de las obras, aplicando las normas actuales de construcción y modelos de costos.
- Asegurar la gestión de costos y el seguimiento de presupuestos desde la creación de los proyectos hasta el cierre de los mismos.
- Supervisar los parámetros de costos del contrato suscrito con el contratista
- Verificar en obra la veracidad de la información de costos y presupuestos.
- Monitorear las partidas críticas o con dificultades.
- Informar a la Gerencia General de manera oportuna los avances de los costos presupuestados, garantizando la eficiencia de los recursos para la toma de decisiones.
- Coordinar y ejecutar la valorización del cronograma por avance a fin de que la Gerencia General pueda conocer el estatus de costos y presupuestos de proyectos.
- Revisar, verificar las planillas de servicios de los contratistas.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada; en general, con las condiciones acordadas legalmente con el Gerente General.

Asistente de Costos.

Objetivo del Cargo:

- Garantiza que los precios de materiales de construcción contenidos en los presupuestos emitidos por los contratistas de los proyectos estén ajustados a los precios del mercado, analizando los precios unitarios de las obras y cotejando éstos con los presupuestos de los contratistas.

Funciones:

- Verificar los parámetros de costos del contrato suscrito con el contratista para garantizar la eficiencia de los mismos.
- Elaborar los cuadros de costo unitario y el flujo en base a los metrados para mejorar la obtención de información para determinar los presupuestos de ingeniería.
- Monitorear las partidas críticas o con dificultades.
- Informar a la jefatura de Control de Costos y Presupuestos de manera oportuna los avances de los costos presupuestados, garantizando la eficiencia de los recursos para la toma de decisiones.
- Adicionar al costo ejecutado, los costos fijos prorrateados y ponderados reales del margen obtenido.
- Supervisar la buena ejecución de las planillas de servicios liquidadas de los contratistas.
- Rectificar cantidades emitidas por obra.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada; en general, otras que le asigne la Jefatura de Control de Costos y Presupuestos.

Asistente de presupuesto

Objetivo del Cargo:

- Ser apoyo en la elaboración y seguimiento de los presupuestos

Funciones:

- Brindar apoyo en la elaboración de presupuestos de las obras, aplicando las normas actuales de construcción y modelos de costeo.
- Asegurar la gestión de costos y el seguimiento de presupuestos desde la creación de proyectos hasta el cierre de los mismos.
- Hacer modificaciones al presupuesto de obra según las necesidades
- Mantener informados a sus superiores de la disponibilidad de capital por actividad del presupuesto.
- Ayudar cuando sea necesario al control de costos en la empresa.

Almacenista

Objetivo del Cargo:

- Supervisar los procesos de almacenamiento y despacho de materiales, organizando y distribuyendo los mismos; a fin de mantener los niveles de inventarios necesarios y garantizar un servicio eficiente a la organización.

Funciones:

- Recibir y revisar los materiales, repuestos, equipos, alimentos y otros suministros que ingresan al almacén.

- Verificar que las características de materiales, repuestos, equipos y/o suministros que ingresan al almacén correspondan con la requisición realizada.
- Codificar la mercancía que ingresa al almacén y registrarla en el archivo software utilizado.
- Clasificar y organizar el material en el almacén a fin de garantizar su rápida localización.
- Elaborar guías de despacho y órdenes de entrega y despachar la mercancía solicitada al almacén.
- Registrar todas las salidas de materiales del almacén en el software utilizado en tiempo real.
- Elaborar inventarios parciales y periódicos en el almacén.
- Elaborar saldos de mercancía que quedan en existencia e informar a su superior inmediato.
- Guardar y custodiar la mercancía existente en el almacén.

Departamento de Gestión Humana

Director de Gestión Humana.

Objetivo del Cargo:

- Realizar actividades del sistema integrado de Gestión del Talento Humano.

Funciones:

- Recibir y pre seleccionar las hojas de vida para efectos de reclutamiento.
- Evaluar y seleccionar el personal idóneo para cubrir las vacantes requeridas
- Llevar a cabo el procedimiento de selección y vinculación de personal
- Llevar a cabo el procedimiento de inducción a la empresa y seguimiento de inducción general al cargo.

- Elaborar certificaciones laborales y/ de ingreso.
- Mantener archivadas y actualizadas las hojas de vida y demás registros del personal activo y retirado de la empresa
- Efectuar control y seguimiento a los permisos, licencias e incapacidades laborales
- Estribar actividades, capacitaciones, charlas, etc, orientadas a promover el cambio en los conocimientos técnicos, habilidades y aptitudes de todo el personal de la empresa.
- Implementar modelos o estrategias para medir el desempeño de cada trabajador confrontando las funciones o procesos del cargo con respecto a la actuación de la idoneidad del evaluado en la ejecución de sus labores.
- Apoyar las actividades de manejo relacionadas con el cambio de asignación de un puesto de un nivel inferior a uno superior
- Coordinar actividades y compromisos con el propósito de satisfacer las necesidades en seguridad y salud en el trabajo.
- Fortalecer y crea vínculos laborales con los asesores o representantes de entidades prestadoras de salud, riesgos laborales, fondo de pensiones, entidades privadas que prestan servicios asistenciales o técnicos.
- Actualizar y divulgar el manual de funciones del personal de la empresa.
- Verificar el cumplimiento de las sesiones a las reuniones mensuales del COPASST
- Desarrollar en forma conjunta con la Gerencia, el programa de capacitación alineando las actividades propuestas a las competencias establecidas en los perfiles de cargo y las necesidades de la empresa.

- Revisar y actualizar el reglamento interno de la empresa, estableciendo en el mismo el estricto cumplimiento de las medidas disciplinarias que garanticen el orden, la práctica de las buenas costumbres y el estímulo a la honestidad y confianza.
- Difundir e implementar entre el personal, estrategias tendientes a fortalecer la cultura organizacional, promoviendo la identidad corporativa, la comunicación efectiva y la práctica de acciones que estimulen a la convivencia humana, la cooperación y la adquisición de valores alineados a la misión de la empresa.
- Recopilar las novedades de nómina horas extras, control de asistencia, permisos, contrataciones y desvinculaciones de personal a fin de entregar y emitir un reporte actualizado para el pago de nómina.
- Elaborar el programa anual de vacaciones del personal de la institución.
- Elaborar la nómina mensual y sus respectivas prestaciones sociales
- Liderar el sistema de gestión y seguridad y salud en el trabajo – SG-SST
- Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo y ejecutar sanciones disciplinarias

Vigilante

Objetivo del Cargo:

- Garantizar la seguridad de materiales y equipos en Obra o lugar donde sea asignado

Funciones:

- Inspeccionar toda entrada y salida de material de obra.
- Solicitar identificación a toda persona que ingreso o se retire de la obra.
- Vigilar las dependencias de obra.
- Vigilar el material herramientas y equipos de obra las 24 Horas.

- Informar cualquier anomalía de seguridad al superior inmediato.

Conductor y Mensajero

Objetivo del Cargo:

- Atender a órdenes de recoger y entregar elementos y documentos.

Funciones:

- Llevar documentos de la empresa a donde sea necesario
- Recoger todo documento o elemento que sea solicitado por el personal de la empresa.
- Manejar el vehículo de la empresa para transporte de materiales cuando sea necesario
- Realizar el aseo necesario al vehículo asignado
- Se encarga del mantenimiento adecuado al vehículo asignado
- Mantener al día la documentación del vehículo asignado

Servicios generales.

Objetivo del Cargo:

- Mantener en óptimas condiciones la sede de la empresa asignada.

Funciones:

- Realizar aseo a las instalaciones.
- Mantener ordenada la sede que le sea asignada.
- Acondicionar los jardines y antejardines.
- Realizar cualquier actividad que sea encargada por su Jefe inmediato.

Departamento de Diseño

Jefe De Diseño

Objetivo del Cargo:

- Dirigir el diseño arquitectónico de todos los proyectos de la empresa y coordinar diseños técnicos complementarios

Funciones:

- Dirigir el diseño arquitectónico de los proyectos de la empresa
- Delegar funciones al personal a su cargo
- Implementar la actual normativa nacional y municipal de diseño arquitectónico en sus proyectos.
- Garantizar la concordancia del diseño arquitectónico con los demás diseños necesarios en un proyecto de construcción.
- Implantar diseños externos a los diseños arquitectónicos
- Mantener contacto con los contratistas o entes fundamentales en el desarrollo de un proceso de construcción
- Suministrar toda la información necesaria en obra para el desarrollo del proyecto
- Suministrar toda la información de diseño necesaria para solicitar permisos, licencias, cotizaciones y ventas.
- Asistir a comités de planificación y obra de proyectos
- Entregar detalles constructivos de los proyectos
- Revisar y aprobar todo entrega de diseños externos
- Atender toda solicitud referente a su área
- Organizar, almacenar y preservar toda información que pase por su departamento.

Arquitecto Diseñador:

Objetivo del Cargo:

- Auxiliar el diseño arquitectónico de los proyectos de la empresa.

Funciones:

- Diseñar todo lo que le sea solicitado por el director de taller
- Entregar en el tiempo establecido los trabajos que le sean asignados
- Desarrollar actividades necesarias afines a la arquitectura.

Dibujante.

Objetivo del cargo:

- Realizar la post-producción de los proyectos en la etapa de diseño

Funciones:

- Dibujar las ideas arquitectónicas del taller de diseño
- Organizar los diseños arquitectónicos
- Realizar la producción de planos arquitectónicos
- Realizar plantas ambientadas
- Acotar los proyectos
- Realizar Post-producción y detalles de arquitectura
- Producir en Fotoshop

Departamento de Marketing

Director de Marketing

Objetivo del Cargo:

- Analiza las condiciones del mercado, para así encaminar estrategias de mercadeo.

Funciones:

- Trazar metas de mercadeo para asegurarle a la empresa un mayor volumen de ventas.
- Supervisar el desarrollo y ejecución de las actividades promocionales y la publicidad de la empresa tales como impresos, publicidad directa por correo, comercial de radio. Esto incluye trabajar con diseñadores gráficos y escritores para asegurar la adecuada producción del material de publicidad.
- Trabajar con agencias de publicidad para crear campañas publicitarias para la empresa
- Formular, dirigir y coordinar conjuntamente con el gerente de la empresa y el gerente de ventas, actividades y políticas de mercadeo para promocionar los productos que ofrece la empresa.
- Identificar, desarrollar y evaluar estrategias de mercadeo basada en el conocimiento de los objetivos de la empresa, características del mercado y los factores de costos y recargos.
- Iniciar investigaciones de mercadeo para luego analizar los hallazgos y así asegurar los más altos niveles de efectividad en la publicidad.
- Coordinar con los vendedores para gestionar distribución de materiales impresos y desarrollar estrategias de distribución.
- Trabajar con los diferentes departamentos de la compañía y coordina las campañas para promocionar los nuevos proyectos.

Asistente de Marketing y Publicidad

Objetivo del Cargo:

- Apoyar al departamento de Marketing en la recolección de información, logística de las actividades planificadas y trámites necesarios, para su funcionamiento

Funciones:

- Recolectar y utilizar información del mercado
- Organizar las actividades pactadas por el departamento y gerencia.
- Diseñar la publicidad necesaria para llevar a cabo las estrategias de mercadeo
- Gestionar los permisos necesarios para publicitar en espacios públicos
- Mantener actualizada la página web de la compañía
- Realizar constante seguimiento a las redes sociales de la empresa.

Departamento Jurídico

Asesor Jurídico

Objetivo del Cargo:

- Velar por que todos los procesos legales y jurídicos se manejen de adecuado a como lo dispone la ley.

Funciones:

- Atender reclamaciones y quejas presentadas a la constructora
- Representar jurídicamente a la empresa en todos los procesos que surjan en su contra
- Revisar y dar el visto bueno a las promesas de compra y venta, contratos, otros si y demás documentos legales que se realicen en la empres
- Velar por que toda actividad que se desarrolla en la empresa se encuentre dentro de lo legalmente establecido
- Imponer peticiones, quejas, reclamos, derechos de petición, demandas y otras herramientas necesarias para la solución de conflictos.

7.2.3 Interrelaciones

Para cumplir con las atribuciones de la organización fue necesario desarrollar un mapa de interrelación directa de los departamentos.

Indirectamente en la mayoría de las empresas todos los departamentos se relacionan, el caso no es distinto en la constructora Sintagma. En el mapa de relaciones directas entre departamentos, se exponen los procesos mancomunados que existen en la constructora. La gerencia, tiene un papel fundamental en el desarrollo de las actividades de la constructora. Como es usual el departamento Administrativo es también trasversal en la organización, se interrelaciona con todos los departamentos de la constructora.

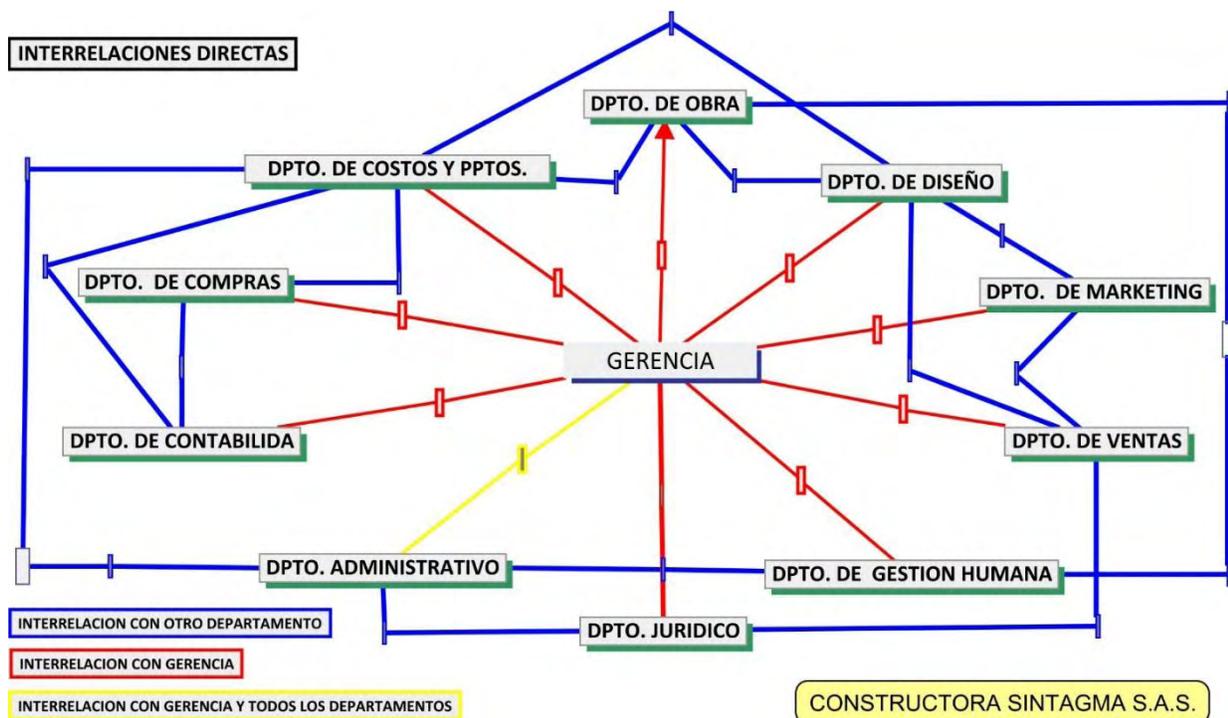


Ilustración 12 Interrelaciones

Fuente: Elaboración propia

Como es natural todos los departamentos de la empresa son muy importantes para el desarrollo de las actividades de la constructora, pero existen departamentos que destacan por su influencia en otras áreas. Las actividades que realiza el departamento de Costos y Presupuesto influyen en los procesos de 5 dependencias, razón por la cual debe ser un departamento muy dinámico y garantizar la eficiencia para no entorpecer procesos internos ni externos.

En los departamentos de Diseño, Obra y Ventas, es donde se desarrollan las actividades básicas de una empresa constructora. Estos departamentos intervienen directamente en alrededor de 3 a 4 dependencias cada uno, además cabe destacar que juntos poseen la mayor parte del personal de la empresa, en esta medida se encarga de supervisar el desempeño de una gran cantidad de trabajadores.

7.2.4 Cadena de Valor

La cadena de valor empresarial, como modelo teórico descrito y popularizado por Michael Porter en su obra Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985). Permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial que generan valor para cliente final.

ACTIVIDADES DE GESTIÓN	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA: "Dirección "Sociedades clave "Gerencia Comercial "Gestión Financiera "Gestión de costos " Apoyo jurídico "Gestión de Calidad 42% GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: " Selección de personal "Adjudicación de Cargos "Mejoramiento Continuo "Delegación de riesgos laborales " Incentivos al personal 7% DESARROLLO DE VALOR: "Diseño "Detalles constructivos "Selección de materiales "Ubicación 19% ADICIONES: "Materiales primas "Maquinaria "Productos "Servicios 7%					MARGEN 5%
	LOGÍSTICA INTERNA: "Planificación de actividades, para evitar desperdicio de tiempo " "Presupuesto para controlar la ejecución y evitar gastos innecesarios "Almacén para controlar la entrada y salida de la materia prima "Planeamiento del transporte 4%	OPERACIONES constructivo: "Comunicación y Subdivisión entre departamentos para hacer eficientes requerimientos, procesos y solicitudes "Vedatía esencial para hacer control de los procesos 9%	LOGÍSTICA DE SALIDA: "Pago Oportuno a proveedores "Acompañamiento en Post-ventas "Manejo efectivo de la legalización del inmueble "Entrega en óptimas condiciones de la propiedad 4%	MARKETING Y VENTAS: "Alto nivel de calidad en la publicidad "Calidad en la fuerza de ventas "Promoción "Eventos "Facilidades de crédito 7%	SERVICIO: "Reparaciones "Recepción de quejas y reclamos "Fidelización del cliente 5%	
ACTIVIDADES PRIMARIAS						

Ilustración 13 Cadena de Valor

Fuente: Elaboración Propia.

El análisis mediante la categorización de participación en el negocio por porcentajes de cada bloque de actividades (primarias, de apoyo y subdivisión de estas) que producen valor añadido en la Empresa CONSTRUCTORA SINTAGMA S.A.S, ha permitido establecer que: la dirección, las sociedades clave, la gerencia Comercial, la gestión financiera, la gestión de costos, El apoyo legal y la gestión de Calidad, participan en la Cadena de Valor en 42% de las operaciones de dicha

empresa. Asimismo, en las actividades primarias, la Gerencia de Operaciones, que es la naturaleza de la empresa, participa en las operaciones con un peso de 9%, este ítem debe ser orientado a la mayor productividad y competitividad, pudiendo maximizar la inversión.

El Margen de utilidad de la Empresa, tiene un promedio de 5%, siendo este un porcentaje significativo, se debe intentar optimizar aún más la utilidad, mediante un ajuste en la estructura organizacional de la empresa.

Actividades Primarias

- Logística: Cuenta con 4 subdivisiones que son la de planificación de actividades presupuesto, Almacenamiento y transporte, contribuyendo con un 4% de la cadena de valor.
- Operaciones: Cuanta con 3 subdivisiones el proceso constructivo, la Comunicación y Subdivisión entre departamentos para hacer eficientes requerimientos, Otros procesos y solicitudes y la vedaría esencial para hacer control de los procesos, con un 9% en la cadena de valor.
- Logística de salida: Cuenta con 4 subdivisiones pago Oportuno a proveedores, Acompañamiento en Post-ventas, Manejo eficiente de inmuebles legalizados y entrega de propiedad en óptimas condiciones, estas constituyen el 4% de la cadena de valor.
- Marketing y ventas: Cuenta con 5 subdivisiones publicidad, Calidad en la fuerza de ventas, promoción, ventas consolidadas e información sobre crédito, representando el 7% de la cadena de valor.
- Servicios finales: Cuenta con 3 subdivisiones reparaciones, Recepción de quejas y reclamos y fidelización del cliente, todas estas representan el 5% de la cadena de valor.

- En total las actividades primarias, representan el 29% de la cadena de valor de la constructora

Actividades de Gestión

Representadas por 4 divisiones y sus respectivas subdivisiones que en total pesan el 71% de la cadena de valor. Estas son:

- Infraestructura de la Empresa

Se conforma por: La dirección de la empresa la cual es fundamental a la hora de tomar decisiones que tienen impacto directo en los proyectos, las sociedades clave quienes aportan considerables sumas de capital representado en efectivo y bienes donde se llevaran a cabo los proyectos, la gerencia comercial quien se encarga de construir estrategias para mantener una significativa demanda de bienes inmuebles, el departamento financiero fundamental en cualquier empresa por su capacidad de analizar la viabilidad de los proyectos, el departamento de gestión de costos, el apoyo jurídico llamado a mantener la empresa dentro del marco legal, la gestión de calidad fundamental para el cumplimiento de las expectativas de la empresa y por último y no menos importante los clientes. La infraestructura de la empresa es el segmento donde más valor se crea en la empresa, aportando 42% del valor generado en la empresa.

- Gestión de recursos humanos

Se encarga de la selección de personal, adjudicación de cargos, mejoramiento continuo de la empresa, detección de riesgos laborales y motivaciones a los trabajadores. Su importancia (7%) radicada en la cercanía con el capital de trabajo de la firma.

- Desarrollo de Valor

Son las actividades que generan valor agregado a los bienes que ofrece la empresa, tienen una importancia del 15% en la cadena de valor. Entre estos el área de diseño de gran importancia en

las empresas constructoras por su capacidad de imprimir valor agregado a los proyectos, junto con la selección de detalles constructivos y selección de materiales consolidan lineamientos claros del producto que se le va a ofrecer al cliente. El personal calificado es sinónimo de cuidado y eficiencia hasta en el último detalle y por último la ubicación exclusiva de los proyectos de construcción es un potencial generador de valor.

- Adquisiciones

Materias primas, Acabados, maquinaria y Servicios representan un 7% de la cadena de valor.

7.2.4 Modelo Canvas

El modelo Canvas (ilustración 4) permite organizar de forma lógica la operativa en la que las empresas crean valor, como se ponen a disposición de sus clientes y como obtienen rendimientos del valor aportado. La ventaja es que todos estos factores son reflejados en una sola figura de manera muy visual para tener una imagen del conjunto.

En el modelo se observa que la propuesta de valor de la empresa es satisfacer de manera adecuada la necesidad de vivienda de sus clientes, otorgándoles comodidad, espacios confortables, excelentes detalles constructivos y bienes de alta calidad. Además, resalta la importancia que tienen los socios de la constructora y las entidades financieras, quienes depositan su dinero y confianza para hacer viable el desarrollo de los proyectos.

Las estrategias de mercadeo también juegan un papel muy importante en la empresa por su impacto directo sobre las ventas, las cuales al final son indispensables para mantener un flujo de caja favorable en la empresa.

Tabla 1.

Canvas

Constructora Sintagma S.A.S.				
SOCIOS CLAVE: <ul style="list-style-type: none"> • Alianza Constructor S.A.S. • Century 21 S.A.S • Bancos 	ACTIVIDADES CLAVE: <ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Desarrollo oportuno de los proyectos • Control y seguimiento de Obra. • Presupuesto y Planificación 	PROPUESTA DE VALOR: Satisfacción de la necesidad de vivienda aportando al cliente Comodidad, un espacio agradable, buenos detalles y bienes de calidad.	RELACIONES CON CLIENTES: <ul style="list-style-type: none"> • Se espera satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. • Acompañamiento continuo al cliente. 	SEGMENTOS DE CLIENTES: <ul style="list-style-type: none"> • Personas interesadas en adquirir un bien inmueble en la ciudad de Cali de estrato 4, 5 y 6 • Inversores interesados en obtener rentabilidad en el sector Inmobiliario.
	RECURSOS CLAVE: <ul style="list-style-type: none"> • Administrativos • Diseñadores • Proveedores • Promotores • Contratistas • Sociedades 		CANALES: <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad impresa • Redes Sociales • Pautas Radiales • Ferias 	
ESTRUCTURA DE COSTOS: los costos más relevantes se encuentran en Diseños, Materias primas, Mano de obra, gastos financieros, gastos administrativos, licencias e impuestos.		FUENTE DE INGRESOS: los ingresos son directos de la venta de los inmuebles por medio de transacciones bancarias o efectivo.		

Fuente: Elaboración propia.

7.2.5 Matriz DOFA

Por medio de la Matriz DOFA se realiza una evaluación administrativa a la empresa, destacando 4 frentes. Las debilidades y fortalezas como factores internos de la empresa y las amenazas y oportunidades como factores externos.

Entre las fortalezas de Constructora Sintagma se encuentra su capacidad para mantener bajos costos operaciones, lo que le permite ofrecer en el mercado precios competitivos sin dejar a un

lado la calidad en sus productos, una de las razones que explican sus sostenidos niveles de crecimiento en los últimos años. Pero como en toda empresa existen características que reflejan las problemáticas o puntos vulnerables de la entidad sobre las cuales se tiene control y se deben implementar mecanismos para mejorar. La empresa debe ser administrativamente más eficiente, mejorar su comunicación entre departamentos, esclarecer los objetivos de sus departamentos y las obligaciones de sus trabajadores y mejorar los incentivos a sus trabajadores para que se motiven en realizar sus labores de forma eficiente.

Tabla 2.

Matriz DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desorden administrativo. • Mala comunicación entre áreas. • Desconocimiento de funciones específicas. • Falta de incentivos. • Escasa trazabilidad de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para mantener bajos costos operacionales. • Credibilidad de los inversionistas. • Crecimiento sostenido. • Calidad en sus productos. • Bajos precios. • Personal calificado.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento económico del país. • Pérdida del dinamismo del sector. • Mucha competencia directa. • Desaceleración de los precios de bienes inmuebles. • Pérdida de confianza del consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de adquisición de lotes por medio de canjes. • Sector objeto de inversión estatal y privada. • Necesidad habitacional insatisfecha. • Aumento de la población. • Facilidades de adquisición de créditos. • Ubicación geográfica estratégica.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las amenazas y oportunidades son condiciones de carácter externo, sobre las cuales la empresa no tiene control. Razón por la cual las decisiones de la empresa deben apoyarse

en las oportunidades, al mismo tiempo que intentan evadir el riesgo sobrellevando adecuadamente las amenazas que se presenten.

Constructora Sintagma debe aprovechar factores positivos como el bajo costo de la tierra en la ciudad de Cali y su zona de influencia, que como bien sabemos tiene un peso significativo en los costos de un proyecto de construcción. Al mismo tiempo que debe saber aprovechar factores económicos como: la inversión estatal en el sector, la necesidad habitacional insatisfecha en la ciudad de Cali, el crecimiento demográfico y la intención de las entidades financieras de depositar sus recursos en proyectos inmobiliarios.

En cuanto a las amenazas portadoras de riesgo potencial para el desempeño de la empresa, Constructora Sintagma para reducir sus impactos debe monitoreando continuamente tendencias y fenómenos económicos tanto nacionales como internacionales, así como las decisiones gubernamentales que puedan repercutir sobre su sector económico. Además, debe prever por medio de un margen en los presupuestos de sus proyectos cualquier eventualidad externa que se presente en el desarrollo de los mismos.

7.3 Estudio Financiero

El Objetivo del estudio Financiero es determinar la viabilidad económica y financiera de la Constructora Sintagma S.A.S. Para el cual es importante interpretar con la ayuda de indicadores financieros los estados de resultados de la empresa (Ver Anexos).

7.3.1 Análisis Balance General y Estados de Resultados de Sintagma S.A.S.

En el balance se puede interpretar que la compañía está financiando sus activos de corto plazo con obligaciones financieras del largo plazo. Este apalancamiento se considera adecuado en una empresa del sector de la construcción, donde la actividad debe apalancarse en créditos bancarios de largo plazo por proyectos que necesitan de más o menos dos años para culminarse.

Análisis Horizontal y Vertical del Balance General

Son dos herramientas que ayudan a interpretar y analizar estados financieros. El análisis vertical consiste en determinar el peso proporcional que tiene cada rubro dentro del estado contable analizado, mientras que el análisis horizontal analiza las variaciones absolutas o relativas que sufre cada partida de los estados contables de un periodo a otro. Esto permite determinar la composición, estructura y crecimiento de la empresa.

En el análisis se evidencia que la empresa aumento en un 97% sus ingresos por ventas de un año a otro, es razonable que este aumento de casi el 100% se deba principalmente a la mayor inversión en construcción (aumento de 124%). Además, es preciso mencionar que el número de proyectos en curso de la compañía fueron 2 en 2014 y 4 en 2015 y la inversión fue estratégicamente acompañada por un aumento en los costos de la fuerza comercial, que pasó de 17 millones en 2014 a 114 millones en 2015. Indiscutiblemente estos tres factores incidieron en el aumento de las ventas.

Cabe aclarar que la Inversión no se refleja totalmente en las ventas, en primer lugar porque el periodo de retorno del capital invertido en el sector es bastante extenso incluso mayor a 1 año y en segundo lugar, Constructora Sintagma en el 2015 dejo pendiente el proceso de escrituración de una cantidad significativa de inmuebles, que seguramente se verán reflejados en la facturación del año 2016.

A pesar del aumento significativo en su actividad, la constructora solo aumento sus gastos operacionales en un 7% en referencia al año anterior (2014). En lo que respecta a los costos y gastos financieros se comportaron inversamente al aumento de los costos de construcción, hubo una disminución del 30%, situación que puede explicarse debido a la naturaleza de los créditos constructores. En el financiamiento de las empresas constructoras la culminación de un proyecto implica la amortización total del crédito, a principios de 2015 la empresa termino dos de sus proyectos que arrastraba desde años anteriores.

Con respecto a los ingresos, la utilidad Bruta operacional disminuyo un 11,2% de un periodo a otro (2014: 28,6%, 2015: 17,4%). Pero la significativa disminuci3n en los gastos operacionales (2014: 25,0%, 2015: 13,6%) hace que el margen neto operacional del 2015 sea casi igual al registrado en 2014, (3,8%: 3,6% respectivamente). En t3rminos nominales, la organizaci3n aumento su utilidad neta en un 81% en relaci3n al a3o anterior (2014), pero en t3rminos reales su utilidad neta fue 0,12% inferior a la registrada en el a3o inmediatamente anterior, utilidad que en 2015 significo un 1.28% del total de ventas (2014: 1,40%).

7.3.2 Indicadores Financieros

Indicadores de liquidez			
Raz3n corriente			
		PROMEDIO	2015
			2014
Activo corriente promedio	=	5,10	6,81
Pasivo corriente promedio			3,40
Prueba 3cida			
(Activo corriente - Inventario)	=	1,84	2,65
Pasivo corriente			1,03
Liquidez absoluta			
caja + bancos + inversiones temporales	=	5,98%	6,74%
Pasivo corriente			5,23%
Capital de trabajo			
Activo corriente - Pasivo corriente	=	\$ 10.519.375.478	\$14.276.620.418
			\$ 6.762.130.538

Fuente. Elaboraci3n propia

Son razones financieras que facilitan las herramientas de análisis, para establecer el grado de liquidez de una empresa y por ende su capacidad de generar efectivo para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas.

Construcción					
Edificaciones					
Razón financiera	2010	2011	2012	2013	2014
Margen neto (%)	6.1	6.1	6.3	7.1	6.2
Margen Operacional (%)	7.2	7.2	7.7	9.1	9.0
Razón de endeudamiento (%)	60.5	60.1	57.6	57.1	58.6
Prueba ácida	1.09	1.19	1.20	1.26	1.15
Margen Ebitda (%)	9.3	9.4	9.7	11.8	12.1

Muestra homogénea de 1.013 empresas

Fuente: Estados financieros por sectores; Davivienda, 1 de Julio de 2015

La empresa presenta liquidez, esto se debe a que su razón corriente en los 2 periodos es mayor que uno y en comparación ha aumentado 3.41 puntos (2014: 3.40, 2015: 6.81), lo que indica que puede cubrir el pasivo corriente con su activo corriente y aun así posee un remanente para operar. Adicional, la empresa disminuyo su dependencia en sus inventarios, dado que los resultados en el indicador de prueba acida pasaron de un 1.03 en 2014 a 2.65 en 2015. Aunque en ambos periodos superan el 1.0, en 2014 estuvo por debajo del promedio nacional en el sector de la construcción que tuvo un indicador de prueba acida del 1.15 en el mismo periodo.

Según nos evidencia el indicador de capital de trabajo la empresa aumento \$7.514.489.880 sus fondos para atender las necesidades normales de operación

- **Indicadores de Actividad**

Para Héctor Ortiz Anaya “las razones de actividad miden la eficiencia con que la empresa emplea los recursos a su disposición”. Estos indicadores comparan el nivel de ventas con las inversiones realizadas en distintas cuentas del activo. Suponen que haya un equilibrio apropiado entre las ventas y las diversas cuentas de activos.

Los indicadores de actividad revelan que la empresa no logró mejorar su recaudo de cartera pasando de 100 días en 2014 a 136 días en 2015; el largo periodo de recuperación de cartera es común en el sector de la construcción, muchas veces los bienes se venden al inicio de los proyectos o sobre planos con únicamente el pago de la cuota inicial y el remanente no es desembolsado hasta la culminación del proyecto, por otra parte se explica en la duración por mayor tamaño de los proyectos que ha pasado en promedio de 1.5 años a 2.5 años (inicio ventas hasta finalizada la construcción). Se recomienda a la compañía establecer políticas de recaudo de cartera, de tal forma que se pueda ejercer control y presión para mejorar periódicamente el retorno del capital invertido.

Indicadores de actividad			
Periodo de Cobranza	PROMEDIO	2015	2014
Cuentas por cobrar clientes =	118	136,46	100
Ventas Diarias (Ventas / 365)			
Rotación de inventarios			
Inventarios promedio x 365 días =	1057	847,57	1265,69
Costo de ventas			
Rotación de proveedores			
Proveedores promedio x 365 días =	58	50	67
Costo de ventas			
Rotación de activos operativos			
Ingresos operativos =	0,29	0,31	0,28
Activos operacionales(A.Cte + A. Fijo)			
Días de costo de ventas a financiar			
Días de cartera + Días de inventario – Días de proveedores =	1116,72	934,32	1299,11
Requerimientos de capital de trabajo			
(Días de C.V. a financiar) *costo de ventas =	\$ 9.182.201.269	\$11.415.720.387	\$ 6.948.682.152
365 días			

Fuente: Elaboración Propia.

El pago a proveedores disminuyó, además de que es anterior al recaudo de Cartera, en el 2015 es de 50 días, a comparación del 2014 que presentaba un plazo de 67 días. (Por falta de

información de las compras a crédito en los estados financieros, se toma el costo de ventas para realizar el cálculo). Lo anterior nos invita a plantear unas nuevas políticas para ver la posibilidad de financiarse con proveedores.

Si bien el indicador de rotación de inventarios ha disminuido de un periodo a otro, fenómeno que puede ser explicado por el aumento significativo de inversión en la fuerza de comercial y de mercadeo; no deja de existir una alta acumulación, la empresa en 2015 tiene existencias para atender la demanda de sus productos por un poco más de 2 años. Situación que se presentó junto a un aumentando de casi el doble en los costos de inventario (ver Balance General); por otro lado, aunque los días de costo de venta a financiar disminuyeron, el aumento de los costos de venta en un 164% ha provocado que el indicador de necesidad de capital de trabajo aumente en más de 5 mil millones de pesos como resultado de la alta diferencia entre la ejecución del trabajo y el flujo de pagos relacionados a la actividad de la empresa. Este análisis de indicadores de actividad de la compañía, no se puede catalogar como alarmante debido a la naturaleza del sector de la construcción.

- **Indicadores de Rentabilidad**

Son las razones financieras que nos permiten establecer el grado de rentabilidad para accionistas y a su vez el retorno de la inversión atreves de las utilidades generadas.

Indicadores de rentabilidad			
Margen bruto			
$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ingresos operacionales}} =$	PROMEDIO	2015	2014
	23%	17,4%	28,6%
Margen operativo			
$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ingresos operacionales}} =$			
	3,7%	3,8%	3,6%
Margen neto			
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos operacionales}} =$			
	1%	1,3%	1,4%
Eficiencia marginal/operacional			
$\frac{\text{Eficiencia marginal}}{\text{operacional}} =$	4,01%		
Ebitda			
$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{(+ DAP)}} =$	\$ 166.596.434	\$ 224.291.902	\$ 108.900.966
Margen EBITDA			
$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Ingresos operacionales}} =$	4%	4,2%	4,0%
CAN			
$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Costo + gastos operacionales}} =$	3,8%	3,9%	3,7%
RAZÓN BERRY			
$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Gastos operacionales}} =$	1,21	1,28	1,14
Rentabilidad del activo			
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}} =$	0,39%	0,39%	0,39%
Rentabilidad del activo operativo			
$\frac{\text{Utilidad Operativa (UAIL)}}{\text{Activos operativos}} =$	1%	0,9%	0,7%
Rentabilidad patrimonial			
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} =$	6%	7%	4%

Fuente: Elaboración Propia.

Producir administrar y vender le cuesta a la compañía 96,2 centavos, por cada peso, dejando un margen operacional de 3,8 centavos. El margen EBITDA se mantuvo constante, lo que significa que se mantuvo la proporción de beneficios operativos en términos nominales de un periodo a otro. Aunque la empresa presenta un aumento en sus costos operacionales, sus ventas aumentaron en una proporción significativa y sus gastos en una pequeña proporción, explicando que su utilidad operacional en el año del 2015 es positiva.

Existe eficiencia marginal positiva, esto quiere decir que por cada peso adicional en ventas, se debe esperar 4,01 centavos de ganancia. Y a pesar de la acumulación de inventario analizada con anterioridad, la utilidad del ejercicio es mucho mayor en 2015 en comparación con la del 2014 (un 81%). En general los indicadores de rentabilidad indican que la empresa tuvo una buena gestión de costos y gastos.

- **Indicadores de Endeudamiento**

Indicadores de endeudamiento			
Endeudamiento total	PROMEDIO	2015	2014
Total pasivo	=	93%	95%
Total activo			91%
Concentración del pasivo			
Pasivo Corriente promedio	=	23%	15,0%
Pasivo Total promedio			31,9%
Leverage total			
Total pasivo promedio	=	14	18
Total patrimonio promedio			10
Calidad de Deuda			
Deuda de Corto Plazo	=	23%	14,98%
Deuda Total			31,9%
Endeudamiento financiero			
Obligaciones financieras	=	137%	118%
Ingresos Operacionales			156%

Fuente: Elaboración Propia.

Son Razones financieras que nos permiten establecer e nivel de endeudamiento de la empresa o lo que es igual a saber la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa. Determinar el grado en que los fondos solicitados en préstamo han sido utilizados para financiar la empresa y mide el nivel de riesgo de estas obligaciones contraídas.

En base al indicador de endeudamiento de Lverage se concluye que los compromisos con terceros de la empresa, equivalen a 10 veces su patrimonio situación que en el 2015 aumento 8 veces más (2014:10 2015:18). La empresa se financia en mayor proporción en el largo plazo, situación que sigue evolucionando ya que su financiación en el corto plazo pasó del 32% en el 2014 al 15% en el 2015. A 31 de diciembre de 2014 la participación de la deuda de corto plazo en el total de la deuda era de 32%% y para el 2015 fue de 15% lo que significa que a pesar de la participación ha mejorado la empresa posee una aceptable calidad de deuda y es posible que exista la necesidad de comprometer el patrimonio para asumirla.

Se puede concluir que la estructura de endeudamiento de la empresa es la adecuada, acorde con la naturaleza de su ejercicio. El mayor o menor riesgo que conlleva cualquier nivel de endeudamiento, depende de varios factores, tales como la capacidad de pago a corto y largo plazo, así como la calidad de los activos tanto corrientes como fijos.

7.3.3 Análisis Estructura de Costos, Presupuesto de Ingresos & Gastos y Ventas.

En este segmento del trabajo se analiza cómo se conforma la estructura de costos, la proyección de ventas, la amortización de costos financieros y el Presupuesto de Ingresos & Gastos de la constructora. Para el ejercicio práctico se toma uno de los más grandes y recientes proyectos de la empresa denominado Proyecto Bellagio. La importancia de este análisis radica en entender como es la estructura financiera de los proyectos de la compañía.

Costos

El análisis de los costos de un proyecto es uno de los aspectos más importantes a considerar en la planeación del proyecto, dada la necesidad inminente del equipo del proyecto de estimar el valor total del proyecto y poder definir las posibles fuentes de financiación, como también el programa de desembolsos paralelo con el cronograma de actividades del proyecto.

Costos Directos

Los costos directos, se refieren al costo de aquellos recursos que hacen parte de las actividades y que tienen una relación directa con la elaboración del bien o prestación del servicio razón de ser del proyecto.

Tabla 3.

Costos Directos

COSTOS DIRECTOS, PREVICION DE COSTOS E INFLACION PROY: BELLAGIO			
#	Capitulo	Valor	% de Incidencia
Provisión de Costos			
No. 34	INFLACION	\$ 799.231.180	2,83%
No. 35	PREVISIÓN DE COSTOS	\$ 532.820.787	1,89%
Total Provisión de Costos		\$ 1.332.051.967	4,72%
Costos Directos			
No.1	REDES EXTERNAS DE SERVICIOS	\$ 70.430.000	0,25%
No.2	PRELIMINARES	\$ 24.365.394	0,09%
No.3	CIMENTACION	\$ 1.431.542.606	5,08%
No.4	ESTRUCTURA	\$ 5.173.890.250	18,35%
No.5	MAMPOSTERIA	\$ 834.969.233	2,96%
No.6	IMPERMEABILIZACION	\$ 40.002.867	0,14%
No.7	INSTALACIONES ELECTRICAS Y TELEFONICAS	\$ 1.436.701.935	5,09%
No.8	INSTALACIONES HIDROSANITARIAS	\$ 664.873.292	2,36%
No.9	PAÑETES	\$ 816.043.911	2,89%
No.10	ACABADOS PISOS	\$ 1.298.774.866	4,61%
No.11	ENCHAPE MUROS	\$ 316.026.700	1,12%
No.12	CARPINTERIA MADERA	\$ 1.382.023.120	4,90%
No.13	CARPINTERIA METALICA	\$ 165.523.880	0,59%
No.14	CARPINTERIA DE ALUMINIO	\$ 958.154.457	3,40%
No.15	SISTEMAS LIVIANOS	\$ 392.281.115	1,39%
No.16	PINTURA	\$ 331.011.833	1,17%
No.17	VIDRIOS Y ESPEJOS	\$ 118.950.000	0,42%
No.18	APARATOS Y ACCESORIOS DE BAÑOS	\$ 412.952.613	1,46%
No.19	MUEBLES Y APARATOS DE COCINA	\$ 198.881.256	0,71%
No.20	INSTALACIONES ESPECIALES	\$ 785.950.611	2,79%
No.21	OBRAS EXTERIORES	\$ 122.602.280	0,43%
No.22	TERRAZA	\$ 145.960.675	0,52%
No.23	PERSONAL	\$ 259.000.000	0,92%
No.24	TRANSPORTE	\$ 14.780.000	0,05%
No.32	EQUIPO Y HERRAMIENTAS	\$ 365.000.000	1,29%
Total Costos Directos		\$17.760.692.895	62,98%

Fuente: Elaboración propia

En este caso los costos directos se componen por los costos directos de los apartamentos y de la Zonas comunes siendo estas todas zonas del proyecto perteneciente a la copropiedad ósea que

no se encuentran escrituradas a nombre de algún propietario. Se tiene en cuenta una provisión de costos para prever cualquier percance, sobrecosto o fenómeno económico que se presente.

Los Costos directos se estiman por medio de un presupuesto el cual corresponde al cálculo anticipado de los gastos de obra como se observa en la siguiente ilustración.

Tabla 4.

Fracción Presupuesto proyecto Bellagio

BELLAGIO					
CANTIDADES ACTUALIZADAS (APROXIMACIÓN DE ACUERDO A INFORMACIÓN AGOSTO 15/2016)					
Costos Directos					
	UND	CANTIDAD	VLR. UNITARIO	VLR. TOTAL	
CAPITULO No. 1 REDES EXTERNAS DE SERVICIOS					
Red de acueducto externo	GBL	1,00	\$ 23.500.000,00	\$ 23.500.000,00	
Red de alcantarillado externo	GBL	1,00	\$ 41.500.000,00	\$ 41.500.000,00	
Acometida general de servicios	UND	1,00	\$ 5.430.000,00	\$ 5.430.000,00	
SUBTOTAL				\$ 70.430.000,00	
CAPITULO No. 2 PRELIMINARES					
Provisional de energía	GBL	1,00	\$ 4.994.000,00	\$ 4.994.000,00	
Provisional de acueducto	GBL	1,00	\$ 5.177.060,00	\$ 5.177.060,00	
Campamento	M2	70,00	\$ 176.855,00	\$ 12.379.850,00	
Cerramiento polipropileno	ML	194,98	\$ 9.306,00	\$ 1.814.483,88	
SUBTOTAL				\$ 24.365.393,88	

Fuente: Elaboración Propia

Para desarrollar un presupuesto se debe contar en primer lugar con la lista de las actividades necesarias para llevar a buen término el proyecto. En segundo lugar, determinar los recursos y la cantidad necesaria de éstos, para llevar a cabo cada una de las actividades del proyecto; estos

recursos pueden ser tecnología, materiales, mano de obra, entre otros. En tercer lugar, se determina un costo aproximado de estos recursos. En cuarto lugar, se determina el costo de cada actividad, haciendo la sumatoria de los costos de los recursos asignados a ésta. Finalmente, se elabora el presupuesto de costos directos del proyecto haciendo la sumatoria de los costos de cada una de las actividades involucradas.

Costos Indirectos

Los costos indirectos son costos de los recursos que participan en el proceso productivo; pero que no se incorporan físicamente al producto final. Estos Costos están vinculados al periodo productivo y no al producto terminado en este caso se los clasificara como:

- Gastos de administración: los cuales se componen por el salario y comisión al gerente por la gestión del proyecto y el pago del personal administrativo del proyecto.
- Gastos generales: arriendos, servicios, mantenimiento de vehículos, papelería, pruebas de laboratorio, publicidad, honorarios, impuestos, y otros gastos.

Tabla 5.

Costos Indirectos

COSTOS INDIRECTOS PROYECTO: BELLAGIO			
# Capitulo	Capitulo	Valor	% de Incidencia
	Costos Indirectos		
No.25	PUBLICIDAD	\$ 328.773.764	1,17%
No.26	HONORARIOS		
	Honorarios de Gerencia	\$ 2.486.497.005	
	Honorarios de Diseño	\$ 719.016.066	
	Total HONORARIOS	\$ 3.205.513.071	11,37%
No.27	SERVICIOS MENSUALES	\$ 138.600.000	0,49%
No.28	DERECHOS	\$ 200.012.124	0,71%
No.29	IMPUESTOS	\$ 620.700.000	2,20%
No.30	LICENCIAS	\$ 228.525.164	0,81%
No.31	GASTOS ASOCIADOS AL LOTE	\$ 394.340.204	1,40%
No.32	GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.392.574.856	4,94%
No.33	GASTOS GENERALES	\$ 140.518.600	0,50%
	Total Costos Indirectos	\$ 6.649.557.783	23,58%
	Lote		
No.33	COSTO DEL LOTE	\$ 2.460.000.000	8,72%
	Total Provisión de Costos	\$ 2.460.000.000	8,72%

Fuente: Elaboración propia

Generalmente, las empresas de construcción tienden a calcular los costos indirectos como un porcentaje de los costos directos, pero en este caso se ha intentado calcularlos en su mayoría de acuerdo a valores establecidos, ponderación de la nómina y experiencias de proyectos anteriores.

Los costos directos e indirectos sumados a los gastos financieros y el costo del lote donde se desarrollará el proyecto dan como resultado el costo total proyectado del proyecto.

Ingresos

Los ingresos están determinados en su totalidad por la venta proyectada de los inmuebles a construir, generalmente la forma de pago es 30 % de Cuota inicial la cual debe estar cancelada en su totalidad 4 meses antes de terminar la construcción del proyecto. El 70% restante por lo

general se paga a la entrega de la propiedad por medio del crédito hipotecario que el cliente accede con una entidad financiera. Se tiene en cuenta una valorización que abarca los cambios en los precios de venta en el sector.

Tabla 6.

Ingresos

P. Y G. Proyecto Edificio Bellagio	Total	% de Incidencia/Ingresos
	APARTAMENTOS	
	68	
Ingresos Directos Ventas		
Cuota Inicial	\$ 9.593.162.247	29,6%
Hipotecario	\$22.384.045.242	69,0%
Valorización	\$ 447.680.905	1,4%
Total Ingresos Directos Ventas	\$32.424.888.394	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Crédito Constructor

El crédito constructor es la forma como la mayoría de empresas constructoras se financian para desarrollar sus proyectos. Generalmente cada banco determina la forma de financiamiento, la cual puede ser sobre un porcentaje de los costos directos del proyecto, o en algunas entidades bancarias también sobre los costos indirectos o el lote.

La metodología de préstamo es inicialmente un desembolso llamado pre-operativo que oscila alrededor de un 3% y 10% del total a financiar, el remanente es desembolsado dependiendo del avance de la obra basado en el concepto de un perito valuador del banco y el presupuesto entregado. Mientras se desarrolla el proyecto solo se paga mensualmente el equivalente de intereses por los recursos desembolsados a la fecha.

Al finalizar el proyecto el banco recupera su capital directamente del desembolso de los créditos hipotecarios de los clientes. En el Anexo número 2 se presenta la tabla de amortización

del proyecto Bellagio, financiado por BANCOLOMBIA a una tasa efectiva anual de 7%, más la variación porcentual de la UVR que para el 14 de febrero de 2017 es de 6.85% (Año), representa una tasa nominal mensual de 1.098%. En base a la proyección de caja del proyecto y las posibles solicitudes de crédito se deberá pagar un aproximado de 1.249.000.000 pesos de interes por el capital solicitado a la entidad financiera.

Análisis Proyecto Bellagio por medio del Presupuesto de Ingresos y Gastos.

Tabla 7.

PYG Proyecto Bellagio

P. Y G. Proyecto Edificio Bellagio	Total	% / Ingresos
	APARTAMENTOS	
	68	
Ingresos Directos Ventas		
Cuota Inicial	\$ 9.593.162.247	29,6%
Hipotecario	\$22.384.045.242	69,0%
Valorización	\$ 447.680.905	1,4%
Total Ingresos Directos Ventas	\$32.424.888.394	100,0%
Total Provisión De Costos e Inflación	\$ 1.332.051.967	4,1%
Total Costos Directos	\$17.760.692.895	54,8%
Total Costos Indirectos	\$ 5.256.982.927	16,2%
Gastos Financieros	\$ 1.392.574.856	4,3%
Lote	\$ 2.460.000.000	7,6%
Ebit Sin Lote	\$ 6.682.585.749	20,6%
Ebit	\$ 4.222.585.749	13,0%
Costo Proyecto Sin Financieros Y Sin Lote	\$24.349.727.789	75,1%
Costo Proyecto Sin Lote	\$25.742.302.645	79,4%
Costos Total Proyecto	\$28.202.302.645	87,0%
Valor A Solicitar Crédito Constructor	75% \$18.262.295.842	56,3%

Fuente: Elaboración Propia

En el grafico anterior observamos que en el proyecto Bellagio de Constructora Sintagma proyecta unas ventas por un total de \$ 32.424.888.394 por sus 68 apartamentos. Los costos directos más la provisión de costos equivalen a \$ 19.092.744.862 y los costos indirectos con gastos financieros, más el lote donde se desarrollará el proyecto representan \$ 9.109.557.783, los costos totales del proyecto representan el 87.0% del total de ventas. En ese orden de ideas el

presupuesto de ingreso y gasto, como imagen del proyecto, sugiere una utilidad de alrededor de 4.222 millones que representa el 13% de los ingresos totales del proyecto.

8. Conclusiones

A pesar de la desaceleración reciente del sector, la construcción mantiene su efecto multiplicador en la economía colombiana. Impulsado por las estrategias del gobierno, la perspectiva de crecimiento del sector a mediano plazo se torna positiva. Mientras se presenta el cambio del ciclo, las empresas de construcción deben gestionar adecuadamente sus recursos en la actual fase de moderación e intentar mitigar riesgos. En corto el país debe apostarle a la moderación de la inflación y a estabilizar la confianza de los consumidores, en un ambiente de incertidumbre política, aprobación de reformas, condiciones financieras restrictivas y poca dinámica de la inversión. Para el largo plazo el país debe buscar un cambio en el ciclo de la política monetaria, recuperación de los términos de intercambio y dinamizar su economía con dos factores clave como la ejecución de los proyectos de infraestructura “4G” y estímulos para al sector de la construcción y a los compradores de vivienda. Claro se debe tener en cuenta factores como el ajuste fiscal, el efecto de la reforma tributaria y la incertidumbre global.

En el departamento del valle del Cauca, la tendencia del sector de la construcción y de la economía en general es positiva. En lo que respecta a la construcción de vivienda, hoy en día el incremento anual de las ventas es superior al incremento anual de unidades ofertadas, contrario a lo que sucede a nivel nacional donde las ventas solo cobren una proporción de las nuevas unidades lanzadas al mercado. Esta información es fundamental a la hora de evaluar un proyecto de inversión en el sector. Constructora Sintagma S.A.S debe monitorear constantemente el comportamiento económico del país y el sector de la construcción, de esta manera logrará identificar los fenómenos que repercuten sobre su actividad económica, valorar perjuicios o beneficios, para finalmente determinar estrategias o correctivos que dinamicen el desempeño de la compañía.

Con relación a su situación financiera, se puede concluir que la estructura de endeudamiento de la empresa es la adecuada, Constructora Sintagma financia sus activos del corto plazo con obligaciones financieras del largo plazo, situación que puede ser vista como normal en una empresa de construcción, debido a la naturaleza de sus proyectos, donde sus ingresos por ventas solo se reflejan hasta la entrega del producto, que puede oscilar entre dos y tres años. En general, la empresa presentó un crecimiento bastante significativo, se evidencia al observar el crecimiento en su inversión del 124% y su utilidad que aumentó un 81%, de un año a otro. Además, se rescata la buena administración de sus recursos, que supo controlar sus gastos operacionales.

La empresa presenta liquidez, acompañada de una disminución en su dependencia en inventarios, a pesar de que su indicador de prueba acida es menor al resultado del promedio nacional. La compañía tiene largos plazos de recaudo de cartera, que, aunque en cierta medida se explique en la naturaleza de su ejercicio, es un indicador con oportunidades de mejora. Se aconseja como estrategia de financiamiento renegociar el término de pago a proveedores y aumentar el cupo de crédito. En cuanto a rentabilidad, los indicadores indican que la empresa tuvo una buena gestión de costos y gastos, evidenciando en una eficiencia marginal positiva.

El crecimiento de la constructora Sintagma es directamente proporcional al crecimiento de su compromiso con terceros. Por esta razón la inversión de terceros herramienta trascendental para apalancar el crecimiento de la empresa, debe ir de la mano a un exhaustivo estudio financiero de cada proyecto para ser garante del menor nivel de riesgo posible. En cuanto a rentabilidad en la empresa existe una eficiencia marginal positiva de 4,01%, incluso mayor al margen operacional. Lo que sugiere que la constructora puede aumentar su inversión y esperar obtener una rentabilidad aún mayor a la que presenta en la actualidad. La empresa presenta una buena gestión de costos y gastos, basta con analizar el mesurado incremento de los gastos operacionales en relación al notable crecimiento de la empresa.

Administrativamente constructora Sintagma hace frente a los requerimientos de su actividad con una estructura organizacional mixta. Mediante departamentos la empresa intenta especializarse en actividades concretas y conservar seguimiento al desempeño del personal, al mismo tiempo busca una adecuada interrelación entre dependencias. Especificar funciones y haber realizado una descripción de los cargos inmersos en el organigrama, sin duda lograra en la empresa mayor agilidad en los procesos, disminución de conflictos laborales y mayor margen para mejoramiento, sustitución e incremento de personal.

Mediante la categorización de actividades que generan valor en la empresa se concluyó que la dirección, las sociedades clave, la gerencia Comercial, la gestión financiera, la gestión de costos, El apoyo legal y la gestión de Calidad, participan en la Cadena de Valor con un 42% de total de operaciones de la constructora, seguidos por la gerencia de operaciones y el valor agregado inmerso en los proyectos que logran aportar un 24% del valor que genera la empresa.

El principal Objetivo de la Constructora Sintagma en base al modelo Canvas es satisfacer las necesidades de los clientes, para lograrlo es necesario que toda la empresa desarrolle sus actividades de manera eficiente, pero es imposible lograrlo sin la capacidad económica adecuada.

9. Recomendaciones

Es muy importante el aporte de capital tanto de los socios, como de las entidades financieras que depositan su confianza en la constructora. Las estrategias de mercadeo también juegan un papel muy importante en la empresa por su impacto directo sobre las ventas, las cuales al final son indispensables para mantener un flujo de caja favorable en la empresa.

Bibliografía

- Ceballos, O. (2008). *Vivienda social en Colombia*. Bogotá D.C.: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Currie, L. (1963). *Ensayos sobre planeación: Introducción a una Teoría de Desarrollo conocida como Operación Colombia*. Bogotá: Ediciones Tercer Mundo.
- Farragher, E. J., Kleiman, R. T. y Sahu, A. P. (1999). Current capital investment practices. *The Engineering Economist*, 44(2), 137–150.
- García, C. (1965). *A dynamic analysis of the colombian housing construction industry*. (Master of Science), Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts. 1:1 (2)
- Gitman, L. y Forrester, J. (1977). A survey of capital budgeting techniques used by major U.S. firms. *Financial Management*, 6(3), 66–71.
- Gitman, L. y Mercurio, V. (1982). Cost of capital techniques used by major U.S. firms: Survey and analysis of Fortunes 1000. *Financial Management*, 11(4), 21-29.
- Graham, J. y Harvey, C. (2002). How does CFOs make capital budgeting and capital structure decisions? *Journal of Applied Corporate Finance*, 15(1), 8-23.
- Hombres, R., Montenegro, A., & Roda, P. (1994). *Una apertura hacia el futuro. Balance económico, 1990-1994*. Bogotá D.C.: Ministerio de Hacienda Pública y Departamento Nacional de Planeación.
- Jaramillo, S. (2004). *Precios inmobiliarios en el mercado de vivienda en Bogotá 1970-2004*. Bogotá: Universidad de los Andes- CEDE.
- Lawrence, J Gitman. (s.f.). *Administración Financiera Básica*. Bogotá: s.n.
- Maya, O. C. (2004). Valuation of financial assets using Monte Carlo: When the world is not so normal. *Revista Economía del Rosario*, 7(1), 1–18.

Modigliani, F.; Miller, M. The cost of capital, corporation finance and the theory of investments.

The American Economic Review, v. 48, n. 3, p. 261- 297, 1958.

Mongrut, M. S. y Wong, C. D. (2005). Un examen empírico de las prácticas de presupuesto de capital en el Perú. Estudios Gerenciales, 95(2), 95–111.

Ortiz Anaya, Héctor. (2011). Análisis financiero aplicado. 14ª ediciones. Bogotá Colombia: Universidad Externado de Colombia.

Palacio, P.H. (2002). Estructura de capital de las empresas en Colombia: sector de la construcción. 216 p. Tesis (Magíster en Administración). Bogotá: Universidad de los Andes.

Pereiro, L. E. (2006). The practice of investment valuation in emerging markets: Evidence from Argentina. Journal of Multinational Financial Management, 16(2), 160–183.

Rayo, S., Cortés, A. M. y Sáez, J. L. (2007). Valoración empírica de las opciones de crecimiento. El caso de la gran empresa española. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 16(2), 147–166.

Rodas, P., Piraquive, G., & Gaitá, F. (1993). Etapas en la financiación de Colombia. La financiación de la vivienda en Colombia. Bogotá D.C.: s.n.

Sharpe, W. (1964). Capital asset prices: a theory of market equilibrium under conditions of risk. The Journal of Finance, v. 19, n. 3, p. 425-442.

Vargas, H. (2007). Cincuenta años en la construcción de Colombia: Camacol 1957-2007. Bogotá D.C.: Cámara Colombiana de la Construcción.

Velez, I. y Nieto, G. (1986). Investment decision-making practices in Colombia: A survey. Interfaces, 16(4), 60-65.

Villarreal, J. El costo de capital en proyectos de infraestructura civil básica (IB). Revista de Ingeniería Universidad de los Andes, Bogotá, n. 21, p. 17-27, Mayo 2005.

Villarreal, J.; Cruz, J.; Rosillo, J. (2003). Finanzas corporativas, Valoración, Política de Financiamiento y Riesgo. Bogotá: Thomsom.

Anexos

Anexo 1 Presupuesto

Concepto	Cantidad	Unitario	Total
Ingresos			
Capital Propio	2	\$ 700.000	\$ 1.400.000
Recursos de la Empresa	7	\$1.250.000	\$ 8.750.000
Total Ingresos			\$10.150.000
Gastos			
Computador Lenovo Core i5	1	\$1.350.000	\$ 1.350.000
Licencia Office	1	\$ 201.400	\$ 201.400
Internet	7	\$ 32.000	\$ 224.000
Vivienda Mensual	7	\$ 490.000	\$ 3.430.000
Utiles de Oficina	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Transporte Mensual	7	\$ 110.000	\$ 770.000
Alimentacion Mensual	7	\$ 450.000	\$ 3.150.000
Papeleria	5	\$ 23.500	\$ 117.500
Capacitaciones	2	\$ 300.000	\$ 600.000
Libros	3	\$ 65.700	\$ 197.100
Total Gastos			\$10.100.000
Saldo		\$	50.000

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2 Amortización Crédito Constructor

TABLA DE AMORTIZACION CREDITO LOTE Y CREDITO CONSTRUCTOR					
PER.	ABONOS DE K	INTERESES	CUOTA	SALDO	SOLICITUDES
4		\$ -	\$ -		\$ -
5		\$ -	\$ -		\$ 140.000.000
6		\$ -	\$ -	\$ 140.000.000	\$ 280.000.000
7		\$ 1.538.106	\$ 1.538.106	\$ 420.000.000	\$ 270.000.000
8		\$ 4.614.318	\$ 4.614.318	\$ 690.000.000	\$ -
9		\$ 7.580.666	\$ 7.580.666	\$ 690.000.000	\$ 335.000.000
10		\$ 7.580.666	\$ 7.580.666	\$ 1.025.000.000	\$ 690.000.000
11		\$ 11.261.134	\$ 11.261.134	\$ 1.715.000.000	\$ 120.000.000
12		\$ 18.841.799	\$ 18.841.799	\$ 1.835.000.000	\$ 300.000.000
13		\$ 20.160.176	\$ 20.160.176	\$ 2.135.000.000	\$ 1.050.000.000
14		\$ 23.456.118	\$ 23.456.118	\$ 3.185.000.000	\$ 1.600.000.000
15		\$ 34.991.913	\$ 34.991.913	\$ 4.785.000.000	\$ 1.450.000.000
16		\$ 52.570.268	\$ 52.570.268	\$ 6.235.000.000	\$ 1.800.000.000
17		\$ 68.500.652	\$ 68.500.652	\$ 8.035.000.000	\$ 1.620.000.000
18		\$ 88.276.302	\$ 88.276.302	\$ 9.655.000.000	\$ 1.750.000.000
19		\$ 106.074.386	\$ 106.074.386	\$ 11.405.000.000	\$ 1.320.000.000
20		\$ 125.300.712	\$ 125.300.712	\$ 12.725.000.000	\$ 1.300.000.000
21	\$ 195.000.000	\$ 139.802.855	\$ 334.802.855	\$ 13.830.000.000	\$ 1.577.295.842
22	\$ 400.000.000	\$ 151.942.907	\$ 551.942.907	\$ 15.007.295.842	\$ 1.660.000.000
23	\$ 300.000.000	\$ 164.877.234	\$ 464.877.234	\$ 16.367.295.842	\$ 1.000.000.000
24	\$ 13.600.000.000	\$ 179.818.836	\$ 13.779.818.836	\$ 3.767.295.842	\$ -
25	\$ 3.767.295.842	\$ 41.389.290	\$ 3.808.685.132	\$ -	\$ -
26	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
27	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$18.262.295.842	\$1.248.578.339	\$19.510.874.181	Crédito Lote	\$ -
	Tasa de interés (E.A.)		7,00%	Crédito Constructor	\$18.262.295.842
	Variación UVR Año Corrido		6,85%	PROMEDIO INTERESES POR AÑO	
	Tasa Anual		13,85%	3,16%	\$ 576.266.926
	Tasa Trimestral Vencida Aprox.		1,0986%		
	Total préstamo C.C. y Lote		\$18.262.295.842		
	Total intereses		\$ 1.248.578.339		
	Gran Total		\$19.510.874.181		

Fuente: Elaboración propia