

**ANÁLISIS DEL MODELO CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO  
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS EN EMPRESAS PYMES CONSTRUCTORAS**

**GINA JULIETH MENESES RAMIREZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMERICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS  
BOGOTÁ, .D.C.  
2017**

**ANÁLISIS DEL MODELO CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO  
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS EN EMPRESAS PYMES CONSTRUCTORAS**

**GINA JULIETH MENESES RAMIREZ**

**Proyecto presentado como requisito para optar el título de Especialista en  
Gerencia de Empresas Constructoras**

**Orientadora:**

**MARÍA MARGARITA ROMERO ARCHBOLD  
Arquitecta**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMERICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS  
BOGOTÁ, .D.C.  
2017**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma del director de la especialización

---

Firma del calificador

Bogotá, octubre 2017

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de educación permanente y avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia de Empresas Constructoras

Arq. María Margarita Romero Archbold

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## **DEDICATORIA**

Dedicado a Dios que siempre guía mis pasos y me da las fuerzas para lograr todos mis propósitos, a mi esposo Rodrigo Valencia con el cual hemos construido nuestro hogar y nuestra Empresa día a día, recibiendo todo el amor y las energías necesarias para no desfallecer y a mi familia por todo el apoyo incondicional que me han brindado siempre.

## **AGRADECIMIENTO**

Esta monografía fue un proceso de aprendizaje en el cual todos y cada uno de los ciclos estudiados fueron fundamentales para llevar a buen término este trabajo, por esto, agradezco a la Universidad América y a todos los docentes, que con sus enseñanzas me proporcionaron un panorama más amplio en el desarrollo de mi vida profesional.

Agradezco a mis compañeros de esta Especialización que con sus aportes me ayudaron a ver distintos puntos de vista y analizar mejor el sector profesional que me rodea.

También agradezco a mi familia y amigos que siempre estuvieron ahí con su apoyo incondicional contribuyendo a este gran logro profesional.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
OBJETIVOS	12
1. MARCO REFERENCIAL	13
1.1 MARCO TEÓRICO	13
1.1.1 Cuadro de Mando Integral – CMI	13
1.1.1.1 Beneficios de la implantación de un Cuadro de Mando Integral	16
1.1.1.2 Riesgos de la implantación de un Cuadro de Mando Integral	16
1.1.2 Estrategia de Negocios	17
1.1.3 Gestión Empresarial	20
1.2 MARCO CONTEXTUAL	21
1.2.3 El entorno de Empresas Pymes Constructoras	21
2. MAPA ESTRATÉGICO DE PROCESOS INTERNOS MEDIANTE CARACTERIZACION DE LA EMPRESA VALCHARO CONSTRUCTORES SAS	23
2.1 MISION	23
2.2 VISION	24
2.3 VALORES CORPORATIVOS	24
2.4 ORGANIGRAMA	24
2.5 MAPA ESTRATÉGICO	25
3. MATRIZ DOFA EN LA GESTION EMPRESARIAL DE LA EMPRESA VALCHARO CONSTRUCTORES SAS	27
4. INDICADORES DE GESTIÓN DE ACUERDO A METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL – CMI MODELO CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	29
4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	29
4.1.1.1 Índice de Endeudamiento	30
4.1.1.2 Índice de Liquidez	31
4.1.1.3 Capital de Trabajo	31
4.1.1.4 Razón de Cobertura de Intereses	31
4.1.2.1 Rentabilidad Sobre el Patrimonio	32
4.1.2.2 Rentabilidad del Activo	32
4.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES	32
4.2.1.1 Indicador de Satisfacción	33
4.2.1.2 Indicador de Contratación promedio por año de experiencia	33
4.2.1.3 Indicador de zonificación de proyectos a nivel nacional	34
4.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	34
4.3.1.1 Indicador licitaciones entregadas por mes	35
4.3.1.2 Indicador licitaciones adjudicadas por mes	36



4.3.1.3 Indicador inversión en capacitación del área de licitaciones	36
4.3.1.4 Indicador inversión en tecnología del área de licitaciones	36
4.3.2.1 Indicador demoras en facturación del contrato	37
4.3.2.2 Indicador devolución en facturación del contrato	38
4.3.2.3 Indicador número de reclamos técnicos de interventoría por mes	38
4.4 PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO	38
4.4.1.1 Indicador Retención de Empleados	39
4.4.1.2 Indicador productividad del gasto de nómina sobre ventas	40
4.4.2.1 Indicador porcentaje de procesos que ofrecen retroalimentación en tiempo real	40
4.4.3.1 Indicador cantidad de sugerencias por empleado	41
4.4.3.2 Cantidad de proyectos sugeridos por empleados que se hayan implementado	41
5. OBJETIVOS Y METAS ESTRATÉGICAS A APLICAR EN EMPRESAS PYMES CONSTRUCTORAS PARA UNA EFICIENTE GESTIÓN EMPRESARIAL	41
5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	41
5.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES	42
5.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	43
5.4 PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	44
6. CONCLUSIONES	45
BIBLIOGRAFIA	46
ANEXOS	47

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Visión y Estrategia	15
Gráfico 2. Definición de Negocio	17
Gráfico 3. Determinantes de valor para el accionista	18
Gráfico 4. Niveles de gestión estratégica	19
Gráfico 5. PIB por ramas de actividad económica (2.015 - 2.016, Var %)	22
Gráfico 6. Mapa Estratégico Valcharo Constructores	26
Grafico 7. Matriz DOFA	28
Grafico 8. Mapa de Procesos Licitaciones	35
Grafico 9. Mapa de procesos ejecución de contratos	37
Grafico 10. Estrategia General	45

## INTRODUCCIÓN

“En la actualidad, la competitividad es uno de los principales puntos en la agenda del Gobierno para ello es muy importante contar con el sector privado, donde se apoye y se promueva la productividad laboral mediante bienes o servicios que tengan un valor agregado y sean innovadores en sus campos. Viéndolo desde ese punto, en el sector privado hay diversidad de actividades, una de ellas y con participación directa dentro del PIB del país, es la construcción”.<sup>1</sup>

Teniendo como ejemplo una empresa la metodología aplicada será exploratoria en campo, esta será Valcharo Constructores S.A.S., constructora mediana, familiar, en la cual se estudiará su estructura organizativa y su entorno interno y externo.

En seguida, se aplicará el cuadro de mando integral el cual a grandes rasgos “es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa”.<sup>2</sup>

Si bien el sector constructor en grandes empresas es competitivo, en PYMES lo es aún más, es por esto, que en el presente documento se busca crear estrategias a partir del desarrollo del cuadro de mando integral, el cual permitirá realizar una evaluación general de la empresa; tanto externamente como internamente; con esto se podrá medir a través de indicadores de gestión que permitan detectar las oportunidades y amenazas que tiene la empresa y se genere una reingeniería en los procesos que no estén guiando los pasos de la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Con la aplicación del modelo escogido se podrá contar con un análisis objetivo teniendo en cuenta el desglose de las perspectivas más importantes de la organización como lo son la financiera, los clientes, la interna y la de aprendizaje. Cabe resaltar que el resultado de este análisis ayudará a la planificación estratégica y a fortalecer procesos de la misma, como se mencionaba anteriormente.

---

<sup>1</sup>PORTAFOLIO. Portafolio. No hay con quien.[sitio web].Bogotádc.co.sec.nacional.26 Febrero 2.017.[consultado 25,julio,2017].disponible <http://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/no-hay-con-que-analisis-astrid-martinez-503666>

<sup>2</sup> CMiGESTION. Cuadro de Mando Integral.[sitio web]. BogotáD.C.co.sec.nacional.25 Abril 2017.[consultado 25,julio,2017]. Disponible <http://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar con el modelo Cuadro de Mando Integral, los indicadores de gestión de los procesos internos que permitan orientar una estrategia para el logro de una eficiente gestión empresarial en la Empresa Valcharo Constructores SAS.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar la Empresa Valcharo Constructores SAS identificando Misión, Visión, líneas estratégicas y objetivos para explicar con un mapa estratégico los procesos internos actuales de la Empresa en la gestión empresarial.
- Elaborar un DOFA de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la gestión empresarial de la Empresa Valcharo Constructores SAS para determinar el diagnóstico real de la Empresa.
- Identificar los indicadores de gestión de los procesos internos de la Empresa con la metodología del Cuadro de Mando Integral para el control de una de las Estrategias Empresariales en Empresas Pymes Constructoras.
- Determinar los objetivos estratégicos y metas estratégicas de una empresa pyme constructora aplicando la metodología del Cuadro de Mando Integral para mejorar sus indicadores de gestión.

# 1. MARCO REFERENCIAL

## 1.1 MARCO TEÓRICO

### 1.1.1 Cuadro de Mando Integral – CMI

El concepto de Cuadro de mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) tomado de definiciones Wikipedia relata, las primeras publicaciones realizadas respecto a este tema:

Se presentó en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Como lo menciona Kaplan <sup>3</sup>, “gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados,...) como fuente principal de ventaja competitiva”.

Estos estudios realizados con base en este tema genero la necesidad de crear una nueva metodología para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, generando y proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Según el libro The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996<sup>4</sup>:

“El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías – desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo –en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más que en gerenciar la última línea para

---

<sup>3</sup> WIKIPEDIA. Cuadro Mando Integral.[Sitio web].Bogotadc.co.sec.nacional.18 de febrero de 2015.[consultado 30,julio,2017].disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/cuadro_de_mando_integral)

<sup>4</sup> The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996. Citado por WIKIPEDIA. Cuadro Mando Integral.[Sitio web].Bogotadc.co.sec.nacional.18 de febrero de 2015.[consultado 30,julio,2017].disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/cuadro_de_mando_integral)

bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio”.

El CMI es usado como la base del sistema de gestión estratégica, su construcción y posterior utilización enmarcan el sistema integrado de gestión estratégica de la empresa. Según los autores Kaplan y Norton el desarrollo del CMI posee cuatro perspectivas:

Cuadro 1. Perspectivas del CMI

PERSPECTIVA	INDICADORES GENERICOS
<b>Finanzas</b>	Rendimientos sobre las inversiones y el valor económico agregado
<b>Clientes</b>	Satisfacción, retención y cuota de mercado
<b>Procesos Internos</b>	Calidad, tiempo de respuesta, costo e introducción de nuevos productos
<b>Formación y crecimiento</b>	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información

**Fuente:** KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.3 Ed. Editorial PAIDOS, 2016.

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.<sup>5</sup>

El Cuadro de Mando Integral (CMI), representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación).

Existen diferentes tipos de Cuadro de Mando Integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan & Norton. La principal característica de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento.

- **La perspectiva financiera** incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores

---

<sup>5</sup> KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.3 Ed. Editorial PAIDOS, 2016.ISBN 9789584248411

tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

- **La perspectiva del cliente** refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.
- **La perspectiva interna** recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.
- **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento** es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

Gráfico 1. Visión y Estrategia



Fuente: SINNEXUS. Cuadro de Mando Integral.[sitio web].BogotaDC.co.sec.nacional.[consultado 30,07,2017].disponible en [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx)

Una vez que se tienen claros los objetivos de cada perspectiva, es necesario definir los indicadores que se utilizan para realizar su seguimiento. Para ello, debemos tener en cuenta varios criterios: el primero es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menos, mejor. La razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el CMI y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. Puede ser recomendable durante el diseño empezar con una lista más extensa de indicadores. Pero es necesario un proceso de síntesis para disponer de toda la fuerza de esta herramienta.

No obstante, la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significativas de los últimos años es que se cimienta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección se involucre y dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio.

#### **1.1.1.1 Beneficios de la implantación de un Cuadro de Mando Integral**

La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.

Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.

Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.

Permite detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

#### **1.1.1.2 Riesgos de la implantación de un Cuadro de Mando Integral**

Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.

Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.

Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.



Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.

### 1.1.2 Estrategia de Negocios

Históricamente el concepto de estrategia ha estado ligado a la dirección de operaciones militares destinadas a lograr objetivos preestablecidos, y en su proceso evolutivo se ha enfocado en las nuevas tendencias que plantean diferentes teorías y estrategias que permiten llevar las empresas al futuro.

Gráfico 2. Definición de Negocio

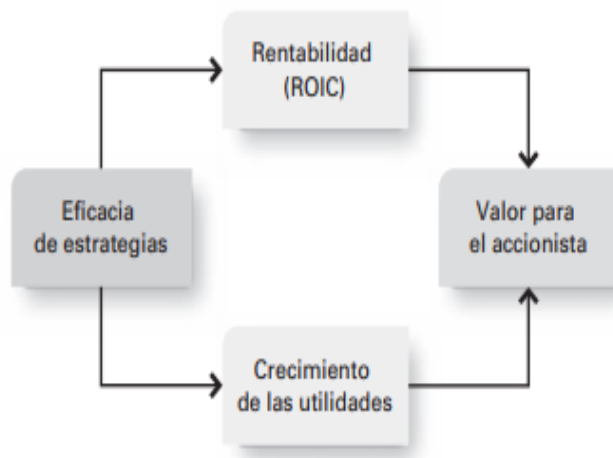


Fuente: HILL, Charles W.L. Administración Estratégica: Un enfoque integrado. 6 ed. México: McGraw Hill, 2012. P.13.

El concepto de estrategia está vinculado a la planificación y considera varias dimensiones las cuales permiten conformar una definición global; y en el caso de estrategias de negocios, se relacionará con un conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia la obtención de determinados objetivos y estableciendo un marco conceptual básico promedio el cual se adapta al medio en que se encuentra, normalmente influida por rápidos y continuos cambios.

Lo anterior planteado deja ver el valor que tiene para el accionista concerniente al rendimiento que recibirán por la compra de sus acciones si han sido bien valoradas, y estratégicamente se les ha aumentado su valor, estos rendimientos provienen de dos fuentes, como se describe en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Determinantes de valor para el accionista



Fuente: HILL, Charles W.L. Administración Estratégica: Un enfoque integrado. 6 ed. México: McGraw Hill, 2012. P.4

Así, por ejemplo, la definición de objetivos y sus correspondientes estrategias permitirán seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad.

Actualmente, el entorno cambia muy rápido, las nuevas tecnologías cada vez influyen más en la gestión de las empresas, el talento es escaso y a la vez más necesario. La globalización cada vez es un fenómeno más importante. Por ello, todas las Instituciones necesitan tener claro cuál es la razón de ser de su existencia en el mercado y a dónde quiere llegar, cuándo, cómo y con qué recursos humanos y económicos. Además, el equipo debe tenerlo igualmente claro por lo que la comunicación interna es definitiva.

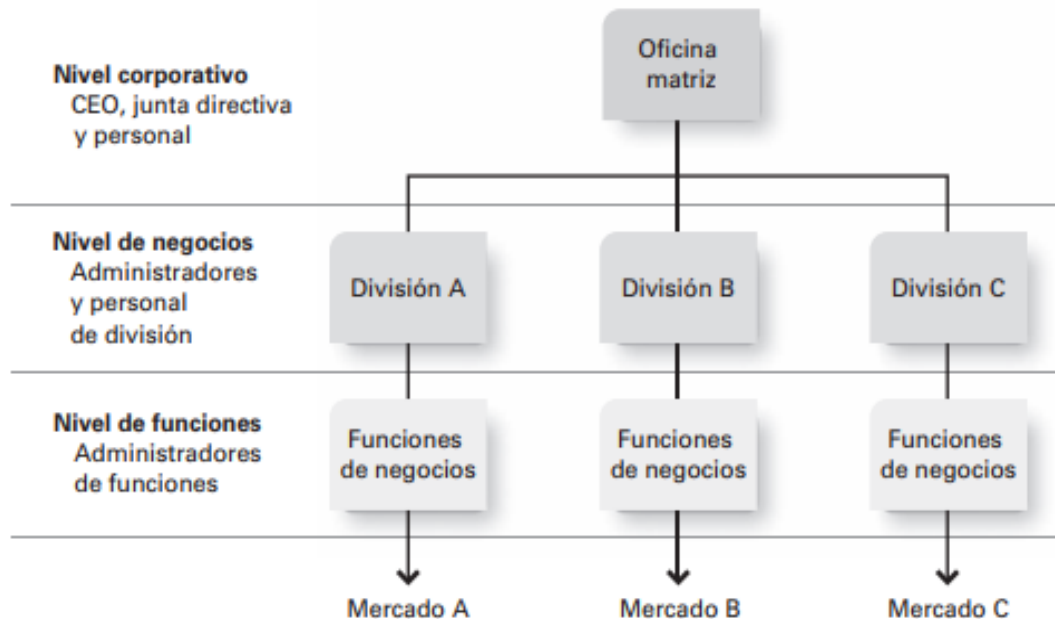
La planificación estratégica no es una enumeración de acciones y programas detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas. Así, pues, debiera tener al menos cinco atributos para ser una estrategia, como modelo de negocio:

- Que se pueda medir.
- Que se pueda controlar.
- Que consuma recursos.
- Que tenga un objetivo claro.
- Que se le pueda asignar un responsable

La Estrategia general es la encargada de concebir la dirección global de la organización. Su papel se inicia desde la Misión propia de la organización y desde los valores en los que dicha misión se va a soportar con todo ello se establece las políticas generales de la organización.

Tener definidos unos administradores de estrategia significa un eje del proceso de preparación de estrategias, ya que sobre estos recae la responsabilidad de formular las estrategias para obtener una ventaja competitiva.

Gráfico 4. Niveles de gestión estratégica



Fuente: HILL, Charles W.L. Administración Estratégica: Un enfoque integrado. 6 ed. México: McGraw Hill, 2012. P.9

La Estrategia de Negocios en las empresas, es el complemento de la Estrategia General y se desarrolla en el ámbito de las operaciones e intervienen de forma altamente relevante los factores logísticos y tácticos; es la que determina la forma y secuencia de las operaciones más adecuadas y necesarias para el cumplimiento de los objetivos en cada área de actividad de la organización. Y su aplicación corresponde al líder, director o responsable del área en cuestión.

Como estrategia de negocios, se pueden analizar desde los siguientes puntos de vista:

- Tecnología a incorporar
- Atención al cliente
- Sobre producción

Estos puntos de vista permiten determinar y revelar el propósito organizativo en términos de objetivos de largo plazo, identificar las tareas de gestión específica

en los niveles corporativos de negocios y constituyen en sí, un patrón de decisiones unificador e integrador.<sup>6</sup>

Así mismo permite seleccionar los negocios y actividades en los que participa o debe participar una organización e intentan lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada una de actividades, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas de su entorno y los puntos fuertes y débiles de la misma.

Las estrategias de negocios deben estar apoyadas en la innovación, deben apuntar a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la organización, con un programa constante de autogestión, creatividad constante y con esto, permitir una organización más adaptable a los nuevos mercados y cambios en el mundo actual.

### **1.1.3 Gestión Empresarial**

Una de las ventajas primordiales en la gestión empresarial es la INNOVACIÓN, la cual puede desatar cambios drásticos a largo plazo y convertirla en ventaja competitiva. Según Hamel <sup>7</sup>“La innovación administrativa es cualquier cosa que modifique sustancialmente la manera como se administra, o que modifique sosteniblemente las formas habituales de organización, y con ello promueva los fines de la empresa”. A partir de este concepto la gerencia debe poner en práctica todos los procesos de gestión de la compañía, y como claro ejemplo que menciona Hamel <sup>8</sup> se puede ver a Toyota que se basa una serie de principios completamente diferentes relacionados con las capacidades de sus empleados y las responsabilidades de sus líderes. Claramente Toyota ha respondido bien su estrategia innovadora y la ha hecho fuertemente competitiva en el área de fabricantes de vehículos. Su Gestión Empresarial fue creada desde un principio y marcaron la diferencia e hicieron que su compañía fuera superior a la de su género.

Puntos básicos en la innovación de una gestión empresarial es que se cree un principio administrativo novedoso, sea sistémico y forme parte de un programa constante. Y estos puntos básicos se crean a partir de la perseverancia. No es solo crear, hacer y aplicar. Es ser constantes y perseverantes ya que los cambios se pueden observar a largo plazo. Aunque todas las innovaciones de una empresa (operativa, de productos y servicios, estratégica y administrativas) sean altamente importantes para el éxito de una Empresa. La innovación administrativa es la más

---

<sup>6</sup> HILL, Charles W.L. Administración Estratégica: Un enfoque integrado. 6 ed. México: McGraw Hill,2012. Cap. 1 Pag. 10-16-38-56. ISBN 9789701048313

<sup>7</sup> HAMEL, Gary. El futuro de la administración. Traducido por Adriana de Hassan. Bogotá: Editorial Norma,2007.P.23. ISBN9789584508933

<sup>8</sup> HAMEL, Gary. El futuro de la administración. Traducido por Adriana de Hassan. Bogotá: Editorial Norma,2007.P.36. ISBN9789584508933

importante en el escalonamiento de la compañía, ya que movilizar y organizar el esfuerzo humano permitirá sostener los logros de una compañía. Ser audaz, pensar en grande, ser ingenioso, perseverante para resolver problemas, alternativas para asignar recursos, el hombre como pilar del proceso productivo, hacer el entorno laboral atractivo y que inspire a los empleados a dar lo mejor de sí más entusiastas y comprometidos, puede dar las ventajas competitivas y elevar los índices de posición de una compañía.

Para llegar a ser innovador en la administración, lo más importante es estar apoyado en un principio administrativamente novedoso, el cual se logra de acuerdo a las necesidades de cada empresa. No es un modelo básico o estándar sino como su misma palabra lo dice INNOVAR de acuerdo a los requerimientos de cada compañía. Básicamente se manejan unas reglas las cuales permiten reinventar nuestra administración estratégica.

- Para resolver un problema sistémico, es necesario conocer sus raíces sistémicas
- Es más fácil y seguro, por lo menos inicialmente, completar un proceso de gestión existente que reemplazarlo.
- Comprometerse con metas revolucionarias pero proceder a pasos evolutivos.
- Tener claridad que los indicadores de desempeño de la innovación estén diseñados para mejorar
- Comenzar por experimentar en el patio trasero, donde los riesgos políticos sean menores.
- Apoyarse en voluntarios siempre que sea posible
- Disipar las posibles objeciones haciendo que los experimentos sean menos e informales
- Proceder de manera iterativa; experimentar, aprender, experimentar, aprender
- No tirar la toallas: Los innovadores perseveran<sup>9</sup>

## **1.2 MARCO CONTEXTUAL**

### **1.2.3 El entorno de Empresas Pymes Constructoras**

De acuerdo a un artículo publicado en la revista Dinero<sup>10</sup>, la mayoría de las constructoras en Colombia son clasificadas como pyme. Según este estudio el 54% de las empresas está localizado en Bogotá; 13% en Antioquia; 8% en Valle, seguido de Atlántico con 6% y Santander con 4%.

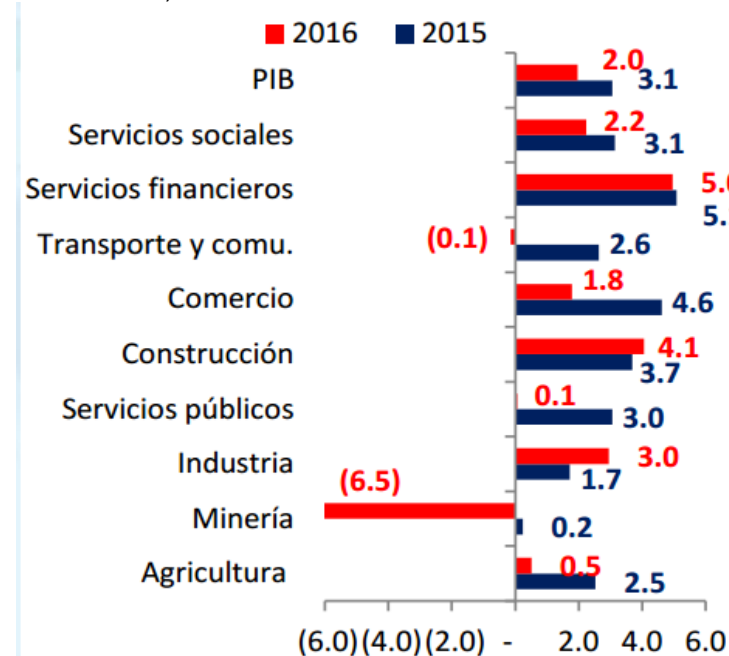
---

<sup>9</sup> HAMEL, Gary. El futuro de la administración. Traducido por Adriana de Hassan. Bogotá: Editorial Norma, 2007. P.322. ISBN9789584508933

<sup>10</sup> REVISTA DINERO. Mayoría de las constructoras son pymes.[sitio web]. Bogotá D.C. sec.nacional. 2 de mayo 2017.[consultado 30,julio,2017]. disponible en <http://www.dinero.com/empresas/articulo/empresas-construccion-pymes/191616>

Durante el año 2.016 el PIB nacional creció 2% respecto al año 2.015, las ramas de actividad con mayor crecimiento fueron: establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (5%); construcción (4.1%) e industria (3%). Solo dos sectores presentaron caídas anuales, explotación de minas y canteras (-6.5%) y transporte, almacenamiento y comunicaciones (-0.1%). Cuando se comparan los crecimientos de los años 2.015 y 2.016 se evidencia que la mayoría de sectores presentaron una desaceleración, a excepción de construcción e industria quienes ganaron terreno en la generación de valor agregado (Gráfico 5).

Gráfico 5. PIB por ramas de actividad económica (2.015 - 2.016, Var %)



Fuente: DANE.

En el 2016 el sector de la construcción se expandió al 4.1%, explicado por los aumentos en el subsector de edificaciones en 6% y en el de obras civiles del orden del 2.4%. El resultado de construcción de edificaciones fue impulsado principalmente por la producción de edificaciones no residenciales (10.1%). Por su parte las edificaciones residenciales crecieron a ritmos del 2.2%. Aunque la actividad económica del país ha perdido dinamismo en el último año, los indicadores de mercado laboral se han mantenido en niveles estables. Para el trimestre móvil octubre-diciembre la tasa de desempleo fue de 8.2%, solo 0.1 por encima de la registrada en el año 2015. Entre tanto, para el mes de enero de 2017 este indicador escaló hasta 9.3%, comportamiento explicado por el componente estacional, pero se mantuvo constante frente al mismo periodo del año anterior (9.2%).

## **2. MAPA ESTRATÉGICO DE PROCESOS INTERNOS MEDIANTE CARACTERIZACION DE LA EMPRESA VALCHARO CONSTRUCTORES SAS**

Valcharo Constructores S.A.S es una empresa que se constituyó el 20 de septiembre de 2012; inscrita en la ciudad de Villavicencio; instalando sus primeras oficinas en el municipio de Granada, Meta. Actualmente cuenta con 92 trabajadores: 18 profesionales, 12 técnicos, 12 administrativos y 50 obreros; los cuales cuentan con una larga experiencia en los servicios que se ofrecen la empresa como lo son: Formulación de proyectos, infraestructura, interventorías, consultorías y asesorías, suministro de materiales, maquinaria y equipos y alquiler de maquinaria pesada.

Esta cuenta con el respaldo como una de las empresas de mayor proyección y reconocimiento en los municipios Funza, Pacho, Madrid, Mosquera, Zipaquirá, Soacha, Gachancipá, Girardot, Ricaurte, Espinal, San Juan de Arama, Fuente de Oro, Vistahermosa, Mesetas, Lejanías y Granada en donde se encuentra su sede principal desde hace cinco años y en la ciudad de Bogotá, donde se centraliza el manejo administrativo y proyectos a nivel Cundinamarca. Todo esto gracias a la amplia experiencia en la infraestructura que conlleva al mantenimiento, mejoramiento y construcción en: Transporte (Calles, Carreteras, alcantarillas, puentes), Hidráulicas (redes de agua potable, desagües, reciclaje), Energéticas (redes eléctricas y de distribución de calor), Edificaciones (vivienda, comercio, salud, educación, recreación).

Así mismo, la empresa actualmente para monitorear que los objetivos, metas y estrategias que se utilizan en la empresa funcionen, se utilizan métodos tales como:

- Revisión de informes quincenales, elaborados por los empleados de las diferentes áreas, donde se puede evidenciar las actividades más representativas durante el periodo revisado, se evidencia el porcentaje de avance y fecha prevista de finalización; este mismo formato se utiliza con los proyectos en ejecución pero incluyendo la descripción de las actividades, dependiendo del proyecto que se esté realizando.
- Evaluación de beneficios con matrices financieras, cada mes se realiza una reunión donde se evalúa que la proyección financiera, dada inicialmente sobre el proyecto, este concordante con el avance a la fecha del mismo.

### **2.1 MISION**

Desarrollar proyectos de construcción en infraestructura para los sectores público y privado, con propuestas innovadoras, implementando las mejores prácticas constructivas y de control de calidad, con pleno respeto a la comunidad y al medio

ambiente, garantizando la satisfacción de nuestros clientes, generando la máxima rentabilidad a nuestros accionistas y el crecimiento económico y bienestar de nuestro equipo de trabajo, creando valor sostenible en el largo plazo.

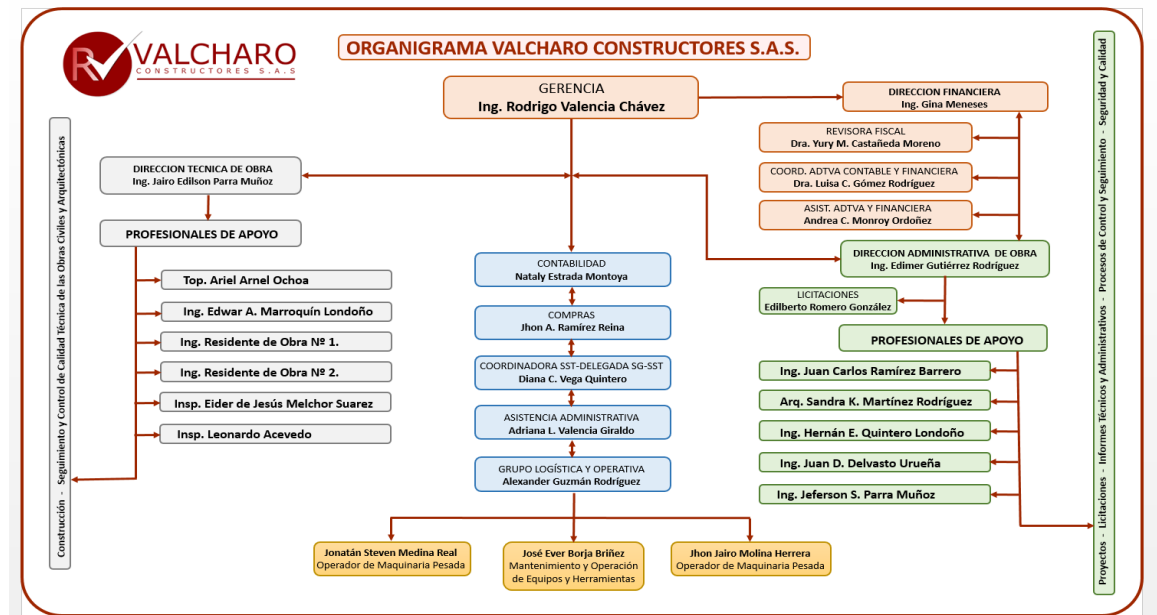
## 2.2 VISION

Ser la mejor empresa en el sector de la construcción en la región de los llanos orientales con amplio reconocimiento a nivel nacional. Mediante la ejecución de proyectos enfocados en lograr la satisfacción del cliente, utilizando procedimientos técnicos innovadores que permitan construir obras de óptima calidad, implementando la mejora continua en los procesos, el control de calidad de los productos, asegurando la conservación del medio ambiente y aportando nuestra experiencia para el desarrollo de la región. Basados en nuestros valores de responsabilidad y eficiencia seremos una empresa competitiva y sólida financieramente, contribuyendo al crecimiento económico y bienestar de nuestros accionistas y colaboradores.

## 2.3 VALORES CORPORATIVOS

- Responsabilidad
- Cumplimiento
- Trabajo en equipo
- Eficiencia
- Actitud positiva
- Respeto

## 2.4 ORGANIGRAMA





## 2.5 MAPA ESTRATÉGICO

La planificación estratégica de la empresa se realiza a muy corto plazo lo que no ha permitido tener el tiempo suficiente para toma de decisiones a largo plazo tanto administrativas como financieras que han sido negativas y han creado escenarios de incertidumbre; las cuales han sido salvaguardadas por la experiencia y conocimiento del sector que se tiene por parte del equipo de los directivos, pero que deja ver debilidades en las estrategias de la empresa.

A continuación se presenta el mapa estratégico de la empresa; desarrollado a partir del proceso que se está llevando actualmente en cada una de las perspectivas:

- **Perspectiva financiera**

Se tiene como eje la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos financieros de la empresa, la correcta balanza entre estos dos ejes asegura la generación de rentabilidades que den solidez a nuestros accionistas.

- **Perspectiva del cliente**

La empresa busca cumplir tres requisitos constantemente que van ligados a nuestros objetivos a largo plazo, con estos condicionantes a corto plazo, tales como: ser reconocidos en el sector, implementación constante de nuevas prácticas constructivas y nuestro compromiso con el medio ambiente.

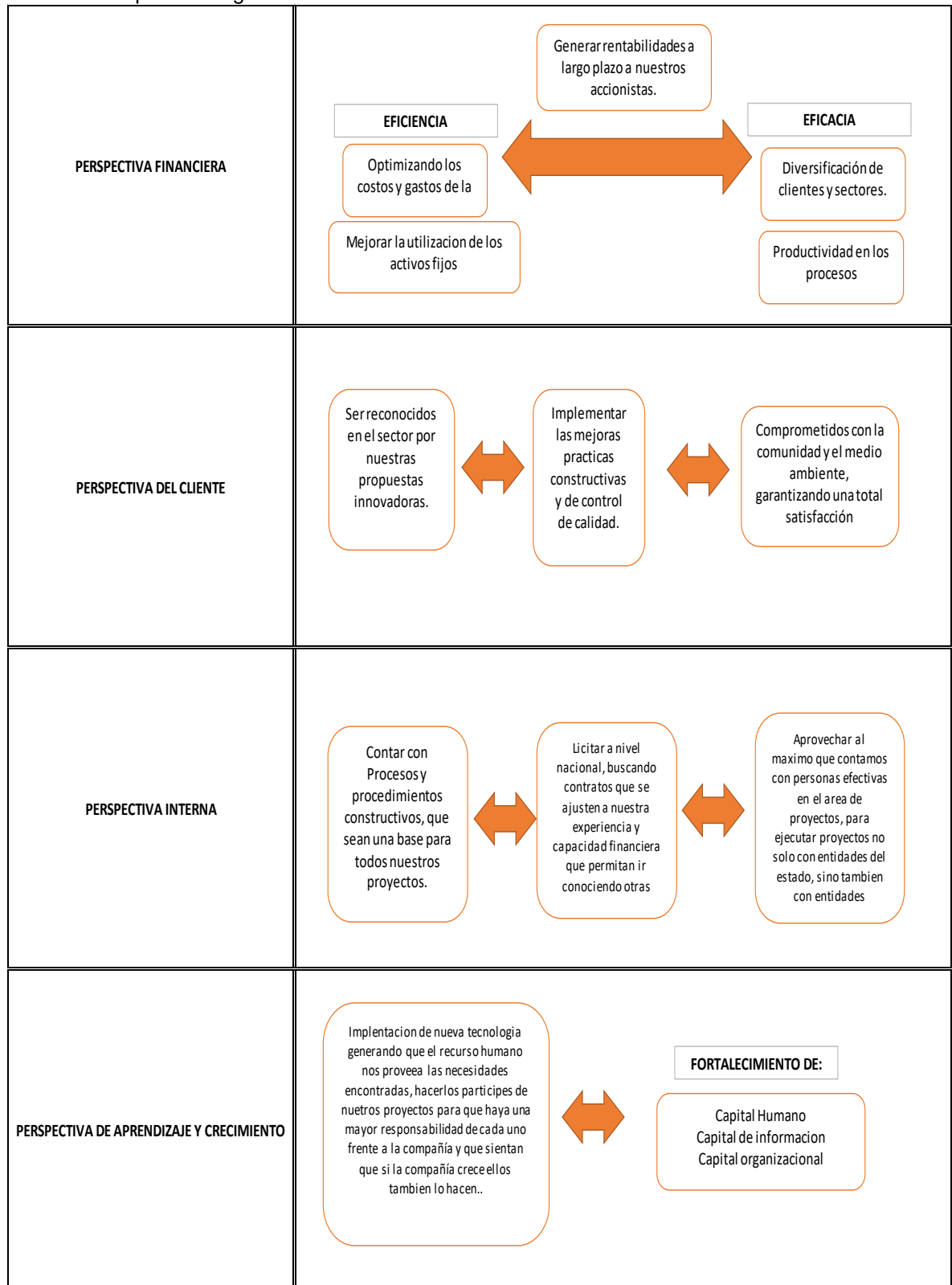
- **Perspectiva interna**

En la matriz se resaltan nuestros principales elementos internos con los cuales la empresa, ha logrado posicionarse y se consideran como los más valiosos de la compañía; estos a su vez se pretenden evaluar para lograr una retroalimentación día a día que genere un mayor crecimiento ligado a los objetivos estratégicos de esta perspectiva.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:**

En esta perspectiva la empresa está luchando contra él no caer en una zona de confort, que no genere día a día mejoras en los aspectos pilares de la organización, los cuales son: Capital humano, capital de información y capital organizacional.

Gráfico 6. Mapa Estratégico Valcharo Constructores



### **3. MATRIZ DOFA EN LA GESTION EMPRESARIAL DE LA EMPRESA VALCHARO CONSTRUCTORES SAS**

La matriz DOFA elaborada sirve para analizar los atributos de la empresa internos, lo que permite desglosar aspectos positivos y negativos para alcanzar los objetivos de la empresa; en este mismo desarrollo se analizan los atributos que existen externamente para la empresa, desglosando las oportunidades y amenazas que existen para dar cumplimiento a los objetivos planteados a nivel externo.

El objetivo principal del desarrollo de esta matriz muestra con claridad cuáles son las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas, elementos que si se tienen claros, darán una visión global e integral de la verdadera situación en el sector.

Así mismo si se conocen las debilidades, se podrá definir la capacidad, lo que permite ser objetivos y evitar asumir riesgos que luego no se pueden cubrir.

Conocer las debilidades evita meterse en riesgos que no son medibles y abrirán una puerta directa al fracaso, si no han sido detectados y analizados, para lograr tener un plan estratégico antes de iniciar en ese camino que solo puede generar incertidumbres y problemas no medibles para la empresa. Adicionalmente, si se conoce cuáles son los puntos débiles, se sabrá qué es lo que se necesita mejorar.

Las soluciones a los problemas sólo son posibles cuando se han identificado los problemas, y eso no los da la matriz DOFA.

El lograr tener una sábana de posibles problemas o desventajas a los que se tendrá que enfrentar en un escenario en el que no se tenga dominio total de la situación; siempre generara incertidumbre y posibles pasos en falso; que incrementaran el riesgo y posiblemente llevan a tener una desmejora en los rendimientos económicos de la empresa.

Como se ha explicado, es imposible elaborar concienzudamente una matriz DOFA, pues en ella está casi todo lo necesario para tomar las decisiones oportunas y apropiadas a cada situación que se presente, y es probable que muy pocas situaciones se tomarán por sorpresa; es por esta razón que es un elemento base para el desarrollo del cuadro del mando integral, ya que da los principales pilares a abordar en el modelo de cuadro de mando integral.

Grafico 7. Matriz DOFA Valcharo Constructores

DOFA	POSITIVOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS	NEGATIVOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS
ORIGEN INTERNO (ATRIBUTOS DE LA EMPRESA)	<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa en proceso de crecimiento a pesar de los años que lleva en el mercado.</li> <li>2. Falta de experiencia en algunas áreas de la construcción que le impiden concursar en licitaciones altas.</li> <li>3. El mercado se encuentra concentrado en la región central del país no se ha logrado abarcar otras regiones.</li> <li>4. Falta de mayor control en los inventarios que permitan optimizarlos y aminorar los desperdicios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Su rentabilidad se mantiene estable durante los años, permitiéndole contar con un capital de trabajo fuerte para concursar en licitaciones.</li> <li>2. Recuso humano efectivo en área de proyectos.</li> <li>3. Mayor cooperación con empresas del sector uniéndonos en Consorcios con la finalidad de aumentar la experiencia y los ingresos.</li> <li>4. Mayor optimización de los recursos con los que cuenta la organización del área administrativa.</li> </ol>
ORIGEN EXTERNO (Atributos del Ambiente)	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penetración en nuevos segmentos del mercado.</li> <li>2. Implementación de nueva tecnología.</li> <li>3. Conocimiento amplio de mi competidor más fuerte.</li> <li>4. Estudio de los presupuestos decretados y asignados por entidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presencia de los políticos en la adjudicación de proyectos.</li> <li>2. Falta de Gestión de parte de los administradores públicos en municipios y veredas.</li> <li>3. En la contratación con entidades públicas, tienen altas tarifas de contribuciones e impuestos que reducen la utilidad.</li> </ol>

#### **4. INDICADORES DE GESTIÓN DE ACUERDO A METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL – CMI MODELO CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

A partir de estas perspectivas se desarrolla para la empresa un conjunto de indicadores que conformarán los cuales en su conjunto permitirá realizar un seguimiento al desarrollo, evolución y metas propuestas por la gerencia.

##### **4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA**

En el desarrollo de la perspectiva financiera Valcharo constructores SAS; tiene como base los indicadores financieros como objetivo básico para alcanzar sus objetivos respecto a contratación y rentabilidad; a través de este no solo se mide el bienestar financiero de los accionistas, se formulara hacia la competitividad que tiene la empresa en el sector que se encuentra, teniendo como base que toda la contratación que se realiza actualmente es con entidades públicas las cuales utilizan los indicadores financieros como un filtro a través de los requisitos habilitantes.

Los objetivos financieros de esta forma tendrán dos aspectos a trabajar, el primero relacionado con el crecimiento, el sostenimiento y la utilidad y el segundo en donde los indicadores se convierten en un elemento para acceder al mercado en procesos licitatorios.

Para el análisis de los indicadores se toma los estados financieros de Valcharo constructores SAS para el año 2015 (Anexo A) y se comparan con la base de datos que presenta la Superintendencia de Sociedades, donde presenta su base de datos de estados financieros (Balance General, Estado de Resultados y Flujo de efectivo) a través de una plataforma denominada SIREM<sup>(\*)</sup>. Tras una consulta realizada en la Dirección de Estudios Económicos de dicha entidad se estableció que la base de datos con información 2016 no estará disponible hasta finales de julio o inicio de agosto, motivo por el cual el presente trabajo se realiza sobre la base de datos del año 2015.

El filtro se realiza sobre el sector construcción de obras civiles; se toma únicamente empresas del departamento del meta y de Cundinamarca, adicional se realiza un filtro midiendo las empresas con activos entre TRES MIL MILLONES DE

---

<sup>(\*)</sup>Sistema de información que permite consultar los Estados Financieros con corte a 31 de diciembre de cada año (Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo) a nivel empresarial o agregado (sectores / regiones) para los años 2008 a 2012. Esta herramienta contiene 85 opciones de consulta de información, recoge el acontecer productivo del país en un 94% del PIB del sector real y abarca en promedio la información de 25.000 sociedades comerciales. Fuente: Superintendencia de Sociedades <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>

PESOS MTE (\$3.000.000.000) y CUATRO MIL MILLONES DE PESOS MTE (\$4.000.000.000) que es el rango de activos de Valcharo constructores SAS en el 2015 (La información del sector y de la empresa se toma sin miles); así mismo se clasifican los datos más cercanos a la situación de la empresa.

Tabla 1. Base Datos SIREM en Excel

NIT	RAZON SOCIAL	CIUDAD	DEPARTAMENTO	CUM	SECTOR	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	TOTAL ACTIVO FIJO	TOTAL PASIVO CORRIENTE	TOTAL PASIVO FIJO	TOTAL PATRIMONIO	UTILIDAD OPERACIONAL	539526 INTERESE	ENDEUDAMIENTO	LIQUIDEZ	CAPITAL DE TRABAJO	RAZON DE COBERTURA DE PASIVO	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	RENTABILIDAD DEL ACTIVO
800050.693	ALEMÁN BELLOS S.A.S	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	901655	1.737.455	295.329	595.329	2.291.528	444.967	54.572	84,9%	2,29	595.725	-10,32	10%	-17,32%
800170.850	RAPITEC LTDA	COTA	CUNDINAMARCA	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	3.045.934	3.174.579	451.236	834.237	2.340.242	394.730	41576	26,23%	7,06	2.812.395	5,49	17%	12,42%
800.252.741	GEOPARADIGMS LTDA	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	1578.737	3.531.377	946.178	1.653.171	1.678.206	532.000	37.795	46,81%	1,67	630.559	14,09	28%	16,07%
830.98.803	DAMAR CONSTRUCCIONES LTDA	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	3.187.828	3.411.113	2.467.968	2.467.968	943.845	309.952	233	72,24%	1,28	700.260	3,92	33%	5,10%
830.98.418	CONJUNGENERS LTDA	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	2.824.443	3.372.749	2.542.050	2.542.050	1.331.699	299.693	6339	75,37%	1,81	381.393	39,30	36%	6,92%
830.974.137	INGENIERIA EN DISEÑO ESTRUCTURAL Y	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	1.722.230	3.345.951	1.749.033	1.749.033	1.601.942	- 82.294	35.522	52,96%	0,59	25.999	-1,75	4%	-1,85%
830.078.931	ORBE CONSULTORIA EN ARQUITECTURA	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	3.088.523	3.686.792	544.638	1.634.790	2.081.982	588.689	44.228	44,22%	5,87	2.541.897	13,53	29%	16,10%
830.069.377	CONSTRITUTURAL LTDA	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	983.741	3.284.197	600.784	1.083.369	2.180.639	111.719	42	33,29%	1,64	282.947		5%	3,40%
830.18.674	INGENIERIA INFRAESTRUCTURA Y TELECOMUNICACIONES	USUQUEEN	BOGOTÁ D.C.	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	3.187.871	3.341.332	1.292.474	2.037.853	1.304.949	1.743.252	85.999	69,97%	2,41	1.685.297	26,78	104%	12,16%
830.133.157	INGENIERIA S.A.S	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	2.593.870	3.300.710	320.959	493.040	2.896.370	406.000	52.005	14,53%	0,00	2.247.918	7,71	10%	3,08%
830.133.152	CONSTRUCCIONES CIVILES DMS SAS	VILLAVICENCIO	META	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	1.284.191	3.162.019	795.289	985.291	2.176.720	1.021.458	45.991	31,82%	1,61	470.892	22,23	47%	32,32%
860.025.623	ALVARADO Y DURING LIMITADA	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	2.596.610	3.458.181	1.617.943	2.970.064	935.117	1.380	36.287	65,22%	1,61	978.894	0,04	0%	0,04%
860.352.257	ELIM INGENIEROS ARQUITECTOS SOCIOS	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	1.908.197	3.335.502	1.779.289	1.778.289	2.157.213	93.127	18.462	45,16%	1,07	129.908	7,87	7%	3,89%
860.517.782	DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES S.A.S	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	2.580.771	3.369.240	273.662	1.011.989	2.149.256	345.949	3.971	32,02%	10,83	2.636.309		10%	10,94%
900190.780	CELOS S.A.S	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	2.225.201	3.880.195	1.088.467	1.950.424	2.093.771	389.991	122.278	47,94%	2,06	1.146.994	3,10	19%	10,69%
900.110.047	SHEKHAN SOLUCIONES INTELIGENTES LTDA	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	1.128.371	3.026.275	588.641	1.808.843	1.216.732	617.628	23.491	59,80%	1,93	548.730	26,29	51%	20,42%
900.83.757	GRUPO POCA SA	USAQUEEN	BOGOTÁ D.C.	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	1.818.374	3.559.290	722.804	1.009.601	2.548.689	163.956	2.638	28,37%	2,52	1.095.570	62,05	6%	4,60%
900.92.740	CAV ARQUITECTOS S.A.S	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	3.653.770	3.997.972	2.702.531	2.782.180	1.216.322	875.104	116.862	69,59%	1,32	880.192	7,50	72%	2,18%
900.028.990	INVERSIONES CONTRUCCIONES Y CONSULTORIA	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	2.244.009	3.478.959	393.785	1.291.199	2.388.161	291.441	298.904	57,69%	5,85	1.660.224	1,33	19%	9,35%
900.226.247	INICIVILES ASOCIADOS S.A.S	CHIA	CUNDINAMARCA	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	2.903.944	3.170.893	951.049	1.341.329	2.429.294	689.323	147.309	36,57%	8,27	2.652.395	4,67	28%	16,25%
900.251.380	KEPOS INVESTMENT INC	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	8.779	3.847.282	31.458	31.459	3.615.803	- 2.095	0,66%	0,53	- 1.660		0%	-0,66%	
900.274.027	INDUSTRIA DE PILOTAJES SAS	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	2.938.898	3.984.661	938.408	2.202.011	1.762.850	295.685	15.547	55,54%	3,14	2.003.491	16,87	10%	6,45%
900.350.094	ICOL INFRAESTRUCTURA S.A.S	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	2.336.256	3.953.233	221.220	1.694.197	2.445.036	341.847	0,58	2,16	2.165.876		14%	6,52%	
900.435.234	VASQUEZ SARMIENTO CONSTRUCTORES	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	3.322.403	3.468.504	3.407.004	3.417.004	49.500	32.942	7.389	98,57%	0,97	104.601	4,48	60%	0,95%
900.438.671	HMR INGENIERIA SAS	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	1.982.411	3.494.283	255.724	1.701.010	1.793.283	704.954		48,68%	7,28	1.608.697		39%	20,17%
900.544.356	INGENIERIA DE PUENTES Y SIAS S.A.S	BOGOTÁ D.C.	BOGOTÁ D.C.	F4230	OBRAS DE INGENIERÍA	2.097.005	3.093.356	275.249	1.091.910	2.041.446	303.682	10.572	34,01%	7,82	1.821.757	28,72	15%	8,82%
						<b>INDICADORES PROMEDIO DEL SECTOR EVALUADO</b>												
						<b>45,55%</b>												

Fuente: Superintendencia de sociedades. Cálculos propios.

Se toma la información como se indica de la base de datos del SIREM empresas similares a Valcharo y frente a los estados financieros de Valcharo del año 2015

Los indicadores básicos para utilizar como base y mejorar el nivel de competitividad son los siguientes:

#### 4.1.1 Indicadores de capacidad financiera

##### 4.1.1.1 Índice de Endeudamiento

El endeudamiento de la empresa para el 2015; estuvo representado en un 70% en deudas con entidades financieras; las cuales son uno de los principales financiadores de nuestra actividad, junto con los recursos propios, se obtuvieron las siguientes cifras en el año evaluado:

PASIVO TOTAL	=	1.318.448	=	36,40%
ACTIVO TOTAL	=	3.622.000	=	

Fuente: Estados financieros año 2015

En el año 2015 Valcharo constructores tuvo un índice de endeudamiento de 36.40% que frente al del sector que en promedio es 45.55%; lo cual deja ver que la gerencia mantiene un endeudamiento sano, que muestra que la empresa es controlada por sus accionistas y el endeudamiento que se presenta esta directamente representada por las cuentas por cobrar que tiene la empresa con sus clientes.

#### 4.1.1.2 Índice de Liquidez

La medición de este índice es base para la proyección financiera y presupuestal de la empresa, para garantizar la generación de flujo de efectivo con las que respaldaran sus proyectos.

ACTIVO CORRIENTE	=	3.009.194	=	
PASIVO CORRIENTE		298.980		<b>10,06</b>

Fuente: Estados financieros año 2015

Un índice del 10.06 frente al del sector que arroja un 3.81; muestra la competitividad de que tiene la empresa con el manejo de sus obligaciones; así mismo se cuenta con unas muy buenas relaciones comerciales con sus proveedores, lo que permite tener un adecuado manejo del flujo de caja.

#### 4.1.1.3 Capital de Trabajo

Un capital de trabajo adecuado da la seguridad de que la empresa pueda sobrellevar el inicio de un contrato sin desequilibrio financiero; esto de la mano de cupos de créditos por un valor de \$2.000.000 millones de pesos, lo que permite adecuarse a los flujos de caja que requieren las entidades donde en promedio se debe financiar un 30% iniciando cada proyecto.

ACTIVO CORRIENTE	-	PASIVO CORRIENTE	=	<b>2.710.214</b>
3.009.194		298.980		

Fuente: Estados financieros año 2015

El capital de trabajo del sector arroja un valor por \$1.213.899; que frente a la cifra de la empresa muestra más de un 100% por encima, lo que muestra competitividad en el sector.

#### 4.1.1.4 Razón de Cobertura de Intereses

Esta razón indica el número de veces que las utilidades operativas de un año cubrieron los intereses pagados por la empresa durante el mismo período de tiempo.

UTILIDAD OPERACIONAL	=	1.603.050	=	<b>11,05</b>
INTERESES FINANCIEROS		145.019		

Fuente: Estados financieros año 2015

El índice sector arroja un 14.02; frente al índice de la Empresa de 11,05 que a pesar de esta por debajo está dentro de los márgenes dejando ver la empresa tiene la capacidad para cubrir los intereses de la financiación de sus proyectos; adicional se debe optimizar la utilidad y realizar una revisar a los costos y gastos

administrativos que están influyendo directamente sobre la utilidad volviéndola menos competitiva.

#### 4.1.2 Capacidad organizacional

La Capacidad organizacional es la habilidad de la empresa para cumplir adecuadamente el objeto del contrato en función de su organización interna.

##### 4.1.2.1 Rentabilidad Sobre el Patrimonio

Con este indicador se ve el rendimiento generado sobre la inversión realizada; este indicador entre mayor es; mayor es la rentabilidad sobre los recursos propios, lo que traduce una mayor eficacia en la gestión de la empresa.

UTILIDAD OPERACIONAL	=	1.603.050	=	70%
PATRIMONIO		2.302.652		

Fuente: Estados financieros año 2015

La rentabilidad muestra un 70% lo que permite ver lo rentable que es la operación y la representación que tiene sobre su patrimonio, esto frente al promedio del sector que arroja un 26%, permite ver que la empresa es rentable y sus utilidades han sido reinvertidas en pro del crecimiento de la empresa.

##### 4.1.2.2 Rentabilidad del Activo

Este indicador muestra la efectividad de Valcharo Constructores en la utilización de los Activos para generar valor.

UTILIDAD OPERACIONAL	=	1.603.050	=	44%
ACTIVO TOTAL		3.622.000		

Fuente: Estados financieros año 2015

El indicador del 44% frente a un 11% del sector es concordante con las inversiones que se han hecho en maquinaria pesada, maquinaria menor y herramientas, lo cual ha optimizado los recursos de la empresa en una fuente potencial de generación de valor para esta.

## 4.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES

La perspectiva de Clientes será desarrollada en base al análisis de las necesidades del sector de las empresas constructoras. La actividad principal de Valcharo Constructores es la construcción de obras de ingeniería civil, lo que corresponde a servicios, así que los indicadores de gestión a considerar serán los que permitan reflejar el posicionamiento de la empresa en el sector de la construcción, la calidad en sus servicios, el grado de satisfacción de clientes que a



su vez permite la retención de estos y obtener nuevos mercados y por último de acuerdo al análisis de la contratación ampliar el campo de operación con nuevos servicios.

Ya definido el campo de acción a evaluar, los indicadores de gestión que se analizarán serán los siguientes:

#### 4.2.1 Indicador de Calidad en los contratos desarrollados:

Para este indicador se tomó como base el cuadro de experiencia de la empresa lo cual indica un total de 176 contratos ejecutados; y se medirá sobre el monto de pólizas reclamadas cuyo valor corresponde a cero; ya que a la fecha no se ha tenido ninguna reclamación respecto a calidad.

##### 4.2.1.1 Indicador de Satisfacción

Este indicador se tomará midiendo el grado de reincidencia de trabajo con la misma entidad; lo cual permite ver un grado de satisfacción por parte de la entidad por la capacidad y gestión que se ha desarrollado; lo que deja seguir siendo proveedores de la entidad.

PROYECTOS EJECUTADOS A LA FECHA	=	176	=	3
TOTAL DE ENTIDADES EN LAS QUE SE HAN EJECUTADO		56		

Este indicador deja ver que de cada contrato ejecutado mínimo se ha ejecutado tres con cada entidad; lo que se ha logrado, gracias a la satisfacción y buen nombre, donde entidades semipúblicas no obligadas a licitar nos han invitado a ser parte de proveedores como el caso de Petrominerales, gracias al buen trabajo desarrollado.

##### 4.2.1.2 Indicador de Contratación promedio por año de experiencia

Este indicador permite ver el promedio de contratos firmados en el año durante los 5 años evaluados; lo que sirve como fijación de metas respecto al crecimiento que proyectamos tener en el año 2017:

PROYECTOS EJECUTADOS A LA FECHA	=	176	=	35
AÑOS DE CONTRATACION		5		

Este margen de contratos da una cifra comparativa frente a las proyecciones que se desarrollan más adelante con la perspectiva interna, para validar que tantas licitaciones se deben entregar al mes, para cumplir con las expectativas de 35 contratos mínimo al año; teniendo en cuenta que se marcan unas metas de

contratos por cuantía entre \$400.000.000 y \$800.000.000; con esto superando los ingresos operacionales del año revisado.

#### **4.2.1.3 Indicador de zonificación de proyectos a nivel nacional**

Este indicador tiene como objetivo analizar del total de proyectos ejecutados qué % de departamentos se han abarcado, lo que se puede ver de la siguiente forma:

<b>Meta:</b> 102 contratos.....	58%
<b>Cundinamarca:</b> 65 contratos.....	37%
<b>Vichada:</b> 4 contratos.....	2%
<b>Tolima:</b> 5 contratos.....	3%

Este indicador muestra que a nivel nacional solo se ha abarcado la contratación de 4 departamentos de los 33 definidos políticamente; y con una incidencia irrelevante en los departamentos de Tolima y Vichada.

Por esta razón de acuerdo a los objetivos establecidos es necesario desarrollar una estrategia que permita entrar en otros departamentos; sin incurrir en mayores gastos de administración y optimizando; las oficinas administrativas en la región del llano y Cundinamarca.

### **4.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

Esta perspectiva se basa en la mejora continua que se debe realizar en los procesos y procedimientos existentes de Valcharo Constructores SAS. Se debe revisar la cadena de valor que inicia con las necesidades de los clientes, que para esta caso son las entidades públicas, centralizadas y descentralizadas del orden nacional y departamental; lo que nos llama a identificar las necesidades que se pueden suplir como empresa, así mismo los procesos y procedimientos operativos del departamento técnico que es quien desarrolla los proyectos directamente, junto con los departamento de apoyo.

Se deben identificar los procesos críticos internos en los que la empresa debe ser excelente, y al medirlos generan un impacto alto en el cumplimiento y desarrollo de los contratos a ejecutar y en los objetivos financieros que se trazan sobre estos proyectos; se medirán especialmente dos procesos las licitaciones y la ejecución de los proyectos.

La teoría de Kaplan y Norton indica que se realice una cadena de valor examinando los procesos internos que desarrollan en pro del objeto principal que es la construcción de obras de ingeniería civil con el estado; determinando principalmente de acuerdo a lo teórico-práctico unos indicadores que estén relacionados con el tiempo o duración del proceso, la calidad del proceso y su costo.

Este análisis se realizará teniendo en cuenta nuestros principales procesos que son las licitaciones y la ejecución de los proyectos; a continuación se detallan los principales procesos:

### 4.3.1 Mapa de procesos de licitaciones

A continuación se puede visualizar el mapa de procesos para las licitaciones; los tiempos que se estiman desde el momento de la publicación hasta el momento de adjudicación del contrato, este proceso llega por lo general hasta la casilla número 8 y vuelve a comenzar hasta llegar a la firma del contrato, pasando así al proceso de ejecución:

Gráfico 8. Mapa de Procesos Licitaciones



#### 4.3.1.1 Indicador licitaciones entregadas por mes

Este indicador mide el volumen de licitaciones publicadas al mes en el sector del Meta y de Cundinamarca; este cálculo se realiza tomando las licitaciones por mes publicadas en el Secop II (\*); realizando un filtro por departamento, midiéndolo frente a las licitaciones entregadas por la empresa.

LICITACIONES ENTREGADAS	=	$\frac{12}{1.243}$	=	<b>0,965%</b>
LICITACIONES PUBLICADAS				

Esto permite ver que se está atacando únicamente un 0.965% del mercado que tenemos disponible; lo que debe llamar a generar estrategias de crecimiento en

(\*) SECOP II - Sistema Electrónico de Contratación Pública, es la plataforma que permite a las entidades Estatales de Colombia publicar los diferentes procesos de contratación para que las Empresas puedan participar en ellos

las ofertas y que fijan una meta alcanzable, que aumente las posibilidades de éxito.

#### 4.3.1.2 Indicador licitaciones adjudicadas por mes

Este indicador deja ver que impacto están generando las licitaciones entregadas, pasando al siguiente nivel para la ejecución del contrato:

LICITACIONES ADJUDICADAS	=	$\frac{3}{12}$	=	<b>25,000%</b>
LICITACIONES ENTREGADAS				

Este indicador está mostrando que frente al campo que se está atacando; se obtiene un 25% de éxito; lo que no es negativo pero es una invitación a aumentar el campo que se está trabajando.

#### 4.3.1.3 Indicador inversión en capacitación del área de licitaciones

Este indicador se refiere a la relación entre la inversión en capacitación destinada a capacitar el personal del área y los ingresos operacionales de la empresa en el año observado:

GASTOS EN CAPACITACIONES	=	$\frac{4.200}{11.207.856}$	=	<b>0,037%</b>
VENTAS ANUALES				

El resultado permite ver que el 0.037%; es un porcentaje muy bajo frente a los ingresos de la empresa; y es necesario aumentar este %; teniendo en cuenta los cambios normativos que ha tenido la contratación en Colombia, es necesario capacitar mejor el personal en el área; aunque teniendo en cuenta la experiencia de las personas del área, la inversión ha sido poca. Pero no se debe dejar de lado, la inversión en capacitaciones que aporten actualización constante al área.

#### 4.3.1.4 Indicador inversión en tecnología del área de licitaciones

Este indicador se refiere a la relación entre la inversión en tecnología destinada apoyar el área y los ingresos operacionales de la empresa en el año observado:

GASTOS EN TECNOLOGIA	=	$\frac{3.360}{11.207.856}$	=	<b>0,030%</b>
VENTAS ANUALES				

El resultado permite ver que el 0.030%; es un porcentaje muy bajo frente a los ingresos de la empresa; y es necesario aumentar este %; teniendo en cuenta que esta inversión fue en adquisición de correos electrónicos, pagina web y ayudas de la plataforma google; que han permitido instaurar métodos para filtrar los proyectos de una forma más detallada frente a la experiencia de la empresa; es necesario seguir invirtiendo en estas herramientas que son de tan alta ayuda.

### 4.3.2 Mapa de procesos ejecución de contratos

A continuación se visualiza un mapa de procesos para la ejecución de los contratos adjudicados, una vez finalizan la fase de las licitaciones; este procesos es medible de acuerdo a cada contrato, los cuales tienen diferentes plazos, actividades, materiales, etc. Por esta razón se tomara como promedio las siguientes pautas:

1. Forma de pago: Primer corte parcial 30%, segundo corte parcial %, tercer corte parcial 30% y liquidación 10%.
2. Entrega de informes mensuales de actividades mensuales.
3. Entrega de informes semanales a la interventoría y supervisión.

Grafico 9. Mapa de procesos ejecución de contratos



#### 4.3.2.1 Indicador demoras en facturación del contrato

Este indicador se refiere a la relación que existe entre el cumplimiento de la fecha de corte para radicación de facturación y la presentación de las mismas, para este análisis se toman los últimos 10 contratos en ejecución, donde para estos solo 3 contratos tuvieron radicación de facturas, completas con informes y aprobadas por interventoría:

FACTURAS RADICADAS A TIEMPO	=	3	=	30,000%
FACTURAR A RADICAR		10		

Este indicador es complejo; ya que hay otras variables cualitativas que se deben analizar que serán objeto de estudio más detallado, ya que influye el cumplimiento de los residentes, en las tareas asignadas; el cumplimiento de las actividades de

la interventoría y la supervisión del contrato que son agentes externos de difícil control.

Este porcentaje tan bajo de cumplimiento del 30% en la radicación de facturas afecta directamente los flujos de caja de la empresa, sobre los cuales se realiza la proyección financiera sobre la cual se cumplieran los planes de la misma.

#### 4.3.2.2 Indicador devolución en facturación del contrato

Una vez radicadas las facturas con sus documentos soportes tal y como se menciona en el mapa de procesos, se procede dar una semana para revisión de la factura y sus soportes para que procedan a pagar la misma. Los tiempos de pago son por lo general los días jueves y viernes, al devolver la factura para cambios se debe volver a contar el tiempo, por esta se presente medir el porcentaje de devoluciones que se presentan para el total de facturas radicadas:

FACTURAS DEVUELTAS	=	8	=	80,000%
FACTURAS RADICADAS		10		

Este indicador permite ver un 80% de falla en este proceso; que finalmente es la materialización del cumplimiento de la programación de la obra que permite ver documentalmente la obra ejecutada.

#### 4.3.2.3 Indicador número de reclamos técnicos de interventoría por mes

Adicional a la entidad contratante, es necesario tener satisfecho la interventoría que es quien es el vigilante directamente en pro del cumplimiento del objeto del contrato que se tenga a cargo, por esta razón es indispensable el control de los reclamos que como interventoría realizan, frente al servicio entregado:

RECLAMOS DE INTERVENTORIA	=	2	=	20,000%
INFORMES ENTREGADOS		10		

Aunque es un indicador que marca una excelente gestión técnica; es de resaltar que los reclamos van orientados a la parte administrativa por errores en digitación que difieren frente a los informes y las mediciones entregadas. Que en muchos casos nos perjudica directamente a nosotros mostrando un menor avance en las cantidades ejecutadas que lo real.

### 4.4 PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO

Permite identificar los métodos para mantener unos procesos de retroalimentación que permitan a largo plazo, mantener un crecimiento ascendente en la parte comercial, técnica, financiera y social de Valcharo Constructores S.A.S. de

acuerdo a lo definido para esta perspectiva la formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales:

- a) Capital Humano
- b) Sistemas
- c) Motivación

En esta perspectiva el enfoque va orientado en conseguir fortalecer y mantener nuestras principales fuentes de formación y crecimiento; que son para todas las organizaciones vitales, para garantizar pueda durar en el tiempo, es necesario mantener un proceso de mejora continua día a día; los procesos establecidos deben renovarse; así como las estrategias financieras y comerciales.

#### 4.4.1 Capital humano

Para cualquier empresa los empleados son los portadores de los valores de la organización y conocedores de su funcionamiento, fortalezas, debilidades, etc; es por esta razón que en Valcharo Constructores S.A.S; se tiene como primicia la evolución constante de sus empleados, su desarrollo dentro de la misma, ligada al desarrollo personal de persona dentro de la empresa y sus aportes. Con esta se busca que las personas tengan mucho más compromiso; que se dé no solo por la empresa sino como un impulso de sus propias metas como persona.

##### 4.4.1.1 Indicador Retención de Empleados

En este indicador se toman los datos de las planillas de aportes donde se puede evidenciar la cantidad de personal retirado y total de personal que ha pasado por la organización; para este listado se realiza un filtro ya que el aumento de personal se ha dado en los últimos dos años, por esta razón se analiza el año 2016; teniendo los siguientes datos:

Sumatoria de Vacantes todas las áreas sin contar obreros que dependen directamente de cantidad de obras: **60 Personas**

Personas registradas en el año de todas las áreas sin contar obreros que dependen directamente de cantidad de obras: **92 Personas**

Con estas cifras se saca el siguiente índice:

PERSONAL AFILIADO EN EL AÑO	=	92	=	
CARGOS VACANTES	=	60	=	1,5

Este indicador permite interpretar que por cada puesto ofertado hay una rotación de 1.5 veces en el cargo, lo que permite ver a grandes rasgos; unos valores promedio normales sobre cada cargo.

#### 4.4.1.2 Indicador productividad del gasto de nómina sobre ventas

Este cálculo se realizara dividiendo el total de ingresos del año tomado financieramente 2015; y se dividirá por el costo del personal de planta, esto con el fin de medir el grado de productividad y la evolución de la medida:

VENTAS ANUALES	=	11.207.856	=	
COSTO PERSONAL DE PLANTA		178.485		62,8

Este valor de 62.8 indica un valor no muy cercano a 100; pero muy encima de 50; lo que permite ver que tan productivos estamos siendo frente a nuestras ventas; en Valcharo Constructores S.A.S; tratamos de sacar la mejor productividad de la mano de excelentes oportunidades laborales.

#### 4.4.2 Sistemas

Este análisis está orientado a los diferentes sistemas tanto informáticos como de manejo de información que se deben implementar en una organización; explorando los diferentes sistemas necesarios para cumplir con eficacia nuestros objetivos y estrategias.

##### 4.4.2.1 Indicador porcentaje de procesos que ofrecen retroalimentación en tiempo real

Este cálculo se tomara basado en los procesos de la empresa que se resumen en seis:

- Proceso de licitaciones
- Proceso de ejecución de proyectos
- Proceso de gestión administrativa
- Proceso de gestión contable y financiera
- Proceso de talento humano y seguridad y salud en el trabajo
- Proceso de costos y presupuestos

PROCESOS RETROALIMENTADOS	=	3	=	
TOTAL DE PROCESOS		6		50%

Con este resultado se puede ver que solo el 50% de los proceso se actualizaron en tiempo real; lo que genera una incertidumbre para los demás procesos, ya que no se puedan validar en tiempo real.



### **4.4.3 Motivación**

En este segmento se evaluará la capacidad de delegación a nuestros empleados y motivación realizada al personal

#### **4.4.3.1 Indicador cantidad de sugerencias por empleado**

Este indicador se da para implementación; ya que actualmente no se desarrollan actividades que permitan la medición de inconformismos o sugerencias de mejora; se reporta a la gerencia general como una falencia que es necesaria comenzar de nuevo su implementación

#### **4.4.3.2 Cantidad de proyectos sugeridos por empleados que se hayan implementado**

Se han desarrollado propuestas dadas por empleados la de parte directiva; que más sugerencias, son parte de su trabajo por esta razón es necesario comenzar con la escucha a nivel general de los diferentes empleados de la empresa.

## **5. OBJETIVOS Y METAS ESTRATÉGICAS A APLICAR EN EMPRESAS PYMES CONSTRUCTORAS PARA UNA EFICIENTE GESTIÓN EMPRESARIAL**

El cuadro de mando integral permite evaluar la empresa desde diferentes perspectivas; esto permite ver que como Gerentes de Empresa Constructoras es necesario tener un mapa general de la empresa con el cual medir los diferentes escenarios que influyen en el direccionamiento que se debe dar a la organización.

### **5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA**

El análisis de esta perspectiva se basó en uno de los principales instrumentos para realizar análisis financiero; los cuales son las razones financieras, ya que estas permiten evaluar en un alto grado la eficacia y comportamiento en Empresas Pymes Constructoras; adicional a esto realizando un análisis comparativo con las razones financieras del sector que permitió ver que la empresa tiene un perfil competitivo en el sector que le da solidez y posicionamiento para competir en este.

En el complejo mundo de los negocios, hoy en día que caracteriza por el proceso de globalización de las empresas, contar con una información financiera sólida cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración y el desarrollo del sistema económico que tendrá la empresa.

En las razones financieras evaluadas la mayoría tuvo valores por encima del promedio, lo que es positivo para la empresa pero muestra su debilidad directa es

en la razón de cobertura de intereses con un 11.05 frente a un 14.02, que básicamente es disminuida por la utilidad operacional, la cual debe ser evaluada en la optimización de los costos y el manejo de los presupuestos, que vale la pena revisar a fondo, ya como mal general del sector los costos son una de las partidas más sensibles a evaluar ya que se presentan, muchos imprevistos, desperdicios y presupuestos desfasados que impactan directamente la utilidad de la empresa. Esto impacta directamente en el manejo adecuado del flujo de caja que permita un flujo adecuado de dinero y poder financiar la operación, invertir para sostener el crecimiento de la empresa.

Como estrategia financiera es necesario revisar la capacidad de inversión para aumentar la contratación a nivel nacional; teniendo en cuenta los flujos actuales de los proyectos muy pocos de los ofertados aportan un % de anticipo que permita financiar el inicio del proyecto por esta razón; es necesario optimizar los recursos financieros para generar mayor fluctuaciones de caja que den una solidez inicial para el inicio de los proyectos. Para desarrollar esta estrategia es necesario contar con tres aliados:

1. **Financiación Bancaria:** Es necesario ampliar nuestros portafolios teniendo en cuenta el que 90% de nuestra financiación viene con el Banco Bancolombia; nos limita y no permite contar con un plan B; es necesario contar con mínimo 4 opciones bancarias, que proporcionen diferentes alternativas.
2. **Tipos de contratos:** Es necesario apuntar a contratos de mayores cuantías al promedio manejo el cual es \$800.000.000; ya que una mayor cuantía permite crear mayores alianzas tácticas referentes al manejo del personal, proveedores, costos de administrativos, etc. Reducir estos factores consolidando los beneficios en proyectos de mayor valor permite optimizar de mejor manera los activos productivos de la organización.
3. **Optimización de costos:** Se debe velar por bajar mínimo 5 puntos en los porcentajes de costos que repercuten directamente en la utilidad, la cual permita dar flujo de caja a la empresa; estos puntos necesarios se toman como base al analizar que partidas como el transporte y la falta de programación en la misma ha generado incurrir en mayores costos para el desarrollo de nuestros proyectos.

Esta monografía permite aplicar esta estrategia financiera; a cualquier empresa constructora; es de añadir que cada empresa es un mundo diferente de acuerdo a los tipos de clientes en los que se mueva, pero estos pilares analizados permiten una mayor optimización de los recursos financieros.

## **5.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES**

En esta perspectiva que no es fácil de analizar ya que los modelos tomados como ejemplo apuntan a empresas típicas comerciales; se enfocó en tomar como base los indicadores que son cruciales para llegar al éxito del cumplimiento de la estrategia.

Estos indicadores analizados permitieron medir el volumen de contratos que la empresa ha logrado ejecutar en el tiempo que lleva de creada; dando a conocer este número que poco se ha tenido en cuenta y que no se acostumbra a revisar como una meta de proyección; y lo cual debe ser un dato básico medible en el proceso de crecimiento en el que se encuentra actualmente la empresa. Así como el análisis detallado sobre las entidades en las cuales hemos logrado contratar gracias a nuestro cumplimiento y buen nombre que se ha logrado consolidar en muy poco tiempo; permitiendo ver a grandes rasgos el cumplimiento contractual y social con el proyecto desarrollado, el cual suma un aporte para la construcción de un mejor país; que con un compromiso real por parte de la empresa se desarrollan sin generar decremento patrimonial para la nación.

Esta perspectiva deja formular estrategias de crecimiento a nivel de posicionamiento en el mercado que deja ver una muy poca participación en los departamentos que tiene para abarcar; por esta razón como estrategia se crea como meta para el año curso ingresar en mínimo dos departamentos nuevos cercanos a las sedes administrativas actuales; para no incurrir en incremento de costos administrativos y ampliar nuestras zonas de trabajo; con proyección de que los objetivos no se deben centrar únicamente en captar nuevos clientes sino en lograr que la empresa por el tipo de actividad que desarrolla logre diversificarse en el país, y no depender de una sola zona que puede llegar a afectarse en diferentes aspectos y que no dejara tener otras alternativas de crecimiento para la empresa.

Es necesario que las empresas constructoras desde sus diferentes ramos y sectores logren diversificar sus servicios ofrecidos, y las zonas donde se ubican sean estudiadas y utilizadas inteligente en pro del crecimiento de la organización.

### **5.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

El análisis de esta perspectiva se basó en centrar los dos procesos principales como fuentes de producción que tiene la empresa; los cuales son el proceso de licitaciones y el proceso de ejecución de los proyectos; revisando las cadenas de valor que se desarrollan en cada de estos proyectos analizados; y con esto identificando la necesidad que se tiene en el proceso de licitaciones de ampliar el personal; que se tiene ampliando el número de licitaciones presentadas al mes que ha limitado a 12 al mes; teniendo un mar amplio de posibilidades solo revisando los departamento donde más se tiene participación. Es necesario para las empresas pymes constructoras identificar las necesidades que se tienen sobre cada proceso que se estén manifestando como fallas; a veces únicamente requiere unos ajustes en la cadena de valor, que permitan que esta cumpla su

ciclo y no se rompa en algún procedimiento que no se esté vigilando, y finalmente haga que todo el esfuerzo que se haya invertido en el proceso se pierda.

En el proceso de ejecución de contratos; inicia investigando las principales causas por las que se está rompiendo la cadena de valor; la cual ha permitido ver que persigue una excelente actuación en las actividades desarrolladas a nivel técnico optimizando la operación y la reducción de costos; pero que se está rompiendo en la fase de documentación dejando ver fallas administrativas dentro del proceso; las cuales se entraron a revisar para evitar que este tipo de errores de documentación entregada no sean un productor del gasto y una disminución en el cumplimiento de los flujos de inversión que tiene proyectados la empresa; ya que el éxito del cumplimiento de estos flujos garantizara el poder generar la expansión proyectadas en la perspectiva de clientes.

#### **5.4 PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO**

Esta perspectiva permite finalmente crear una consolidación de las bases estructurales de la empresa, dejando ver las necesidades que se deben generar a largo plazo; para poder cumplir todas las estrategias planeadas en las demás perspectivas, si se deja de lado esta perspectiva se está rompiendo el modelo de mando integral que manda a actuar bajo estas 4 premisas.

En el análisis de esta perspectiva, se puede desarrollar cada una de las principales fuentes de proyección a largo plazo; donde se debe reiterar que no se evidencia que la empresa este ideando estrategias para el manejo de esta perspectiva, ya que los indicadores expuestos dejan ver esta falta de optimización de los objetivos planteados.

Como principal preocupación se resalta la fuente de motivación; la cual no muestra unos indicadores positivos; ya que no se tiene como medirlo; puesto que no sean establecidos estrategias para lograr alinear todas las perspectivas en pro del desarrollo de la empresa con el personal a cargo, quien finalmente tiene en sus manos el dominio de la organización.

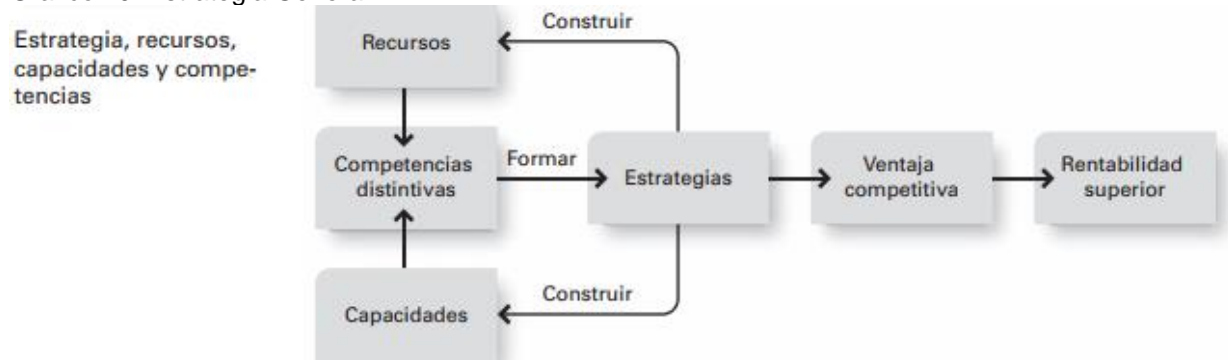
## 6. CONCLUSIONES

Estas 4 perspectivas analizadas se complementan entre sí; y forman un modelo integral de trabajo el cual para cualquier gerente de empresa pyme constructora; debe ser de vital uso ya que le permite tener una radiografía de la empresa, y unos exámenes detallados que le muestran los principales puntos de acción para evitar que la empresa pueda generar una crisis en su desarrollado sin tener un debido tratamiento.

Poder definir un modelo de negocio es un objetivo básico para un administrador ya que sobre este se dará la forma y fondo que tendrá la organización, y de esta saldrá el conjunto de estrategias que aplicara en la compañía; las cuales deberá combinar en forma congruente para dar a la empresa la oportunidad de generar una ventaja competitiva que le permita destacarse en el mercado y generar unas rentabilidades superiores a las de su competencia.

Las estrategias que sean planteadas deben tener como base el siguiente modelo:

Grafico 10. Estrategia General



Fuente: Cap. 3 Pág. 79 Figura 3.6 Administración Estratégica, Charles W. L. Hill

Las estrategias siempre deben ir relacionadas entre sí; partiendo de los recursos de la empresa, pasando por sus competencias y desarrollando sus capacidades, se lograra sacar un verdadero proyecto tangible de dicha estrategia planteada.

## BIBLIOGRAFIA

CMiGESTION. Cuadro de Mando Integral.[sitio web]. BogotáD.C.co.sec.nacional.25 Abril 2017.[consultado 25,julio,2017]. Disponible <http://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>

HAMEL, Gary. El futuro de la administración. Traducido por Adriana de Hassan. Bogotá: Editorial Norma,2007.ISBN9789584508933

HILL, Charles W.L. Administración Estratégica: Un enfoque integrado. 6 ed. México: McGraw Hill,2012..

KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.3 Ed. Editorial PAIDOS, 2016.ISBN 9789584248411

KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. "El cuadro de mando integral". Editorial Planeta Colombiana S.A. 2016, ISBN 9789584248411

NIVEN, Paul R., El Cuadro de Mando Integral, Barcelona 2003, Gestión 2000, Segunda Edición, ISBN 9788480888721

PORTAFOLIO. Portafolio. No hay con quien.[sitio web].Bogotadc.co.sec.nacional.26 Febrero 2.017.[consultado 25,julio,2017].disponible <http://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/no-hay-con-que-analisis-astrid-martinez-503666>

SINNEXUS. Cuadro de Mando Integral.[sitio web].BogotaDC.co.sec.nacional.[consultado 30,07,2017].disponible en [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx)

THE BALANCED SCORECARD: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

REVISTA DINERO. Mayoría de las constructoras son pymes.[sitio web].BogotáD.C.co.sec.nacional.2 de mayo 2017.[consultado 30,julio,2017].disponible en <http://www.dinero.com/empresas/articulo/empresas-construccion-pymes/191616>

WIKIPEDIA. Cuadro Mando Integral.[Sitio web].Bogotadc.co.sec.nacional.18 de febrero de 2015.[consultado 30,julio,2017].disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/cuadro de mando integral](http://es.wikipedia.org/wiki/cuadro_de_mando_integral)

## ANEXOS

## ANEXO A ESTADOS FINANCIEROS VALCHARO CONSTRUCTORES SAS A 2015



VALCHARO CONSTRUCTORES S.A.S  
NIT NO. 900.555.856-4  
BALANCE GENERAL  
A 31 DE DICIEMBRE  
EXPRESADO EN PISOS COLOMBIANOS

ACTIVO	2015		2014		AH		
	NOTA	CUENTA %	GRUPO %	\$	%		
<b>DISPONIBLE</b>		<b>\$ 1.724.853.155</b>	<b>47,63%</b>	<b>\$ 454.038.911</b>	<b>13,65%</b>	<b>\$ 1.270.814.244</b>	<b>279,89%</b>
Caja General	2	\$ 1.094.287.690	30,22%	\$ 285.462.797	8,58%	\$ 808.824.893	283,34%
Caja Menor Odra	3	\$ 8.000.000	0,22%	\$ 8.000.000	0,24%	\$ -	0,00%
Bancos Cuenta Corriente	4	\$ 622.507.541	17,19%	\$ 160.519.962	4,83%	\$ 461.987.579	287,81%
Banco Cuenta de Ahorros	4	\$ 57.924	0,00%	\$ 56.152	0,00%	\$ 1.772	3,16%
<b>DEUDORES</b>		<b>\$ 1.202.142.450</b>	<b>33,20%</b>	<b>\$ 2.242.151.243</b>	<b>67,42%</b>	<b>\$ (1.049.008.793)</b>	<b>-46,38%</b>
Clientes	5	\$ 519.712.216	14,35%	\$ 1.348.000.689	34,52%	\$ (628.288.472)	-54,73%
Compañías vinculadas	6	\$ 212.164.178	5,86%	\$ 749.269.055	22,50%	\$ (536.104.877)	-71,65%
Cuentas por cobrar a accionistas	7	\$ -	0,00%	\$ 142.944.376	4,30%	\$ (142.944.376)	-100,00%
Anticipos a Proveedores	8	\$ 111.341.834	3,02%	\$ 10.425.111	0,31%	\$ 100.916.721	968,02%
Anticipos a Contratistas	8	\$ -	0,00%	\$ 132.812.012	3,98%	\$ (132.812.012)	-100,00%
Prorrateos de compraventa	9	\$ 350.000.000	9,75%	\$ 60.000.000	1,80%	\$ 290.000.000	48,3,33%
Retención Ica		\$ 8.924.222	0,25%	\$ -	0,00%	\$ 8.924.222	100,00%
<b>INVENTARIOS</b>		<b>\$ 82.398.446</b>	<b>2,27%</b>	<b>\$ 68.901.664</b>	<b>2,07%</b>	<b>\$ 13.296.782</b>	<b>100,00%</b>
Materiales de construcción		\$ 82.398.446	2,27%	\$ 68.901.664	2,07%	\$ 13.296.782	100,00%
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>\$ 3.609.194.053</b>	<b>83,10%</b>	<b>\$ 2.765.091.818</b>	<b>83,15%</b>	<b>\$ 244.102.233</b>	<b>8,83%</b>
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>		<b>\$ 611.905.868</b>	<b>16,90%</b>	<b>\$ 156.744.188</b>	<b>4,71%</b>	<b>\$ 455.161.680</b>	<b>290,39%</b>
Edificaciones	11	\$ 60.000.000	1,66%	\$ -	0,00%	\$ 60.000.000	100,00%
Muebles y Enseres		\$ 19.350.000	0,53%	\$ 19.350.000	0,58%	\$ -	0,00%
Equipo de construcción		\$ 292.867.492	8,05%	\$ 44.100.000	1,30%	\$ 248.767.492	564,10%
Equipo Computo-Comunicación		\$ 8.940.000	0,25%	\$ 8.940.000	0,27%	\$ -	0,00%
Equipos de transporte		\$ 248.000.000	6,85%	\$ 93.000.000	2,70%	\$ 155.000.000	166,67%
Depreciación acumulada		\$ (17.251.624)	-0,48%	\$ (6.645.812)	-0,20%	\$ (6.605.812)	99,54%
<b>INTANGIBLES</b>		<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ 403.767.492</b>	<b>12,14%</b>	<b>\$ (403.767.492)</b>	<b>100,00%</b>
Bienes recibidos en leasing		\$ -	0,00%	\$ 403.767.492	12,14%	\$ (403.767.492)	100,00%
<b>TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE</b>		<b>\$ 611.905.868</b>	<b>16,90%</b>	<b>\$ 560.511.680</b>	<b>16,85%</b>	<b>\$ 51.394.188</b>	<b>9,17%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>\$ 3.621.099.921</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 3.325.603.498</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 295.496.421</b>	<b>8,89%</b>

Las notas a los estados financieros forman un todo indispensable.  
Ver opinión adjunta (Art. 38 Ley 232/93)

*Rodrigo Valencia Chavez*  
Rodrigo Valencia Chavez  
Representante Legal  
C.C. No. 17.344.951

*Luisa Cristina Gomez Rodriguez*  
Luisa Cristina Gomez Rodriguez  
Contador  
Tarjeta Profesional 171.949-T

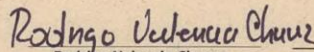
*Jury Milena Castañeda Moreno*  
Jury Milena Castañeda Moreno  
Revisor Fiscal  
Tarjeta Profesional No. 173.446-T



VALCHARO CONSTRUCTORES S.A.S  
NIT NO. 900.555.856-4  
BALANCE GENERAL  
A 31 DE DICIEMBRE  
(EXPRESADO EN PESOS COLOMBIANOS)

PASIVO	2015		2014		AH		
	NOTA	CUENTA	%	GRUPO	%	\$	%
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>13</b>	\$ -	0,00%	\$ 221.398.654	6,66%	\$ (221.398.654)	-100,00%
Obligaciones financieras		\$ -	0,00%	\$ 221.398.654	6,66%	\$ (221.398.654)	-100,00%
<b>PROVEEDORES</b>		\$ 120.910.319	3,34%	\$ -	0,00%	\$ 120.910.319	100,00%
Proveedores Nacionales		\$ 120.910.319	3,34%		0,00%	\$ 120.910.319	100,00%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		\$ 36.623.222	1,01%	\$ 44.002.732	1,22%	\$ (7.379.510)	-16,77%
Costos y gastos por pagar		\$ 1.970.750					
Retenciones en la fuente		\$ 27.699.000	0,76%	\$ 39.607.000	1,09%	\$ (11.908.000)	-30,07%
Retenciones y aportes de nomina		\$ 6.953.472	0,19%	\$ 4.395.732	0,12%	\$ 2.557.740	58,19%
<b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>		\$ 129.470.541	3,58%	\$ 39.837.553	1,10%	\$ 89.632.988	100,00%
Renta por pagar		\$ 98.187.832	2,71%	\$ 12.410.543	0,34%	\$ 85.777.289	1000,00%
Cree-eguidad		\$ 31.282.710	0,86%	\$ 27.427.010	0,76%	\$ 3.855.700	100,00%
<b>PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES</b>		\$ 11.976.297	0,33%	\$ 1.243.444	0,03%	\$ 10.732.853	863,16%
Cesantias		\$ 6.315.210	0,17%	\$ 607.656	0,02%	\$ 5.707.554	939,27%
Intereses sobre cesantias		\$ 945.125	0,03%	\$ 155.150	0,00%	\$ 789.975	509,17%
Vacaciones		\$ 4.715.962	0,13%	\$ 480.638	0,01%	\$ 4.235.324	881,19%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		\$ 298.980.379	8,26%	\$ 306.482.383	8,46%	\$ (7.502.004)	-2,45%
Obligaciones financieras	13	\$ 744.500.000	20,56%	\$ 1.299.193.530	35,88%	\$ (554.693.530)	-42,70%
Contratos de arrendamiento financiero	13	\$ 274.967.875	7,59%	\$ 326.418.863	9,01%	\$ (51.450.988)	-100,00%
Anticipo contratos			0,00%		0,00%		100,00%
<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>		\$ 1.019.467.875	28,15%	\$ 1.625.612.393	44,89%	\$ (606.144.518)	-37,29%
<b>TOTAL PASIVO</b>		\$ 1.318.448.254	36,41%	\$ 1.932.094.776	53,36%	\$ (613.646.522)	-31,76%
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital Suscrito y pagado	14	\$ 1.100.000.000	30,38%	\$ 1.100.000.000	30,38%	\$ -	0,00%
Reserva Legal		\$ 160.265.165	4,43%	\$ 69.350.872	1,92%	\$ 90.914.294	131,09%
Utilidades del presente Ejercicio		\$ 818.228.648	22,60%	\$ 181.018.263	5,00%	\$ 637.210.385	352,01%
Utilidades acumuladas		\$ 224.157.850	6,19%	\$ 43.139.587	1,19%	\$ 181.018.263	419,61%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		\$ 2.302.651.665	63,59%	\$ 1.393.508.722	38,48%	\$ 909.142.943	65,24%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		\$ 3.621.099.919	100,00%	\$ 3.325.603.498	100%	\$ 295.496.421	8,89%

Las notas y los estados financieros forman un todo indivisible.  
Ver opinion adjunta (Art. 38 Ley 222/95)

  
Rodrigo Valencia Chavez  
Representante Legal  
C.C No. 17.344.951

  
Luisa Cristina Gomez Rodriguez  
Contador  
Tarjeta Profesional 171,949-T

  
Yury Milena Castañeda Moreno  
Revisor Fiscal  
Tarjeta Profesional No. 173.446-T

VALCHARO CONSTRUCTORES S.A.S  
NIT NO. 900.555.856-4  
ESTADO DE RESULTADOS  
A 31 DE DICIEMBRE  
EXPRESADO EN PESOS COLOMBIANOS

ESTADO DE RESULTADOS	NOTA	2015		2014	
		CUENTA	%	GRUPO	%
<b>Ventas Brutas</b>		\$ 11.207.855.864	100,00%	\$ 3.183.056.566	100,00%
Ingresos por contratos de obra	12	\$ 9.313.651.877	83,10%	\$ 3.183.056.566	100,00%
Ingresos por suministro		\$ 1.716.208.987	18,43%	\$ -	0,00%
Ingresos por transporte		\$ 79.995.000	4,66%	\$ -	0,00%
Ingresos por consultoría		\$ 99.000.000	122,51%	\$ -	0,00%
<b>Ventas Netas</b>		\$ 11.207.855.864	100,00%	\$ 3.183.056.566	100,00%
<b>Menos: Costo de Ventas</b>		\$ 8.287.705.735	73,95%	\$ 2.648.845.746	83,22%
Costo de ventas construcción	13	\$ 8.287.705.735	73,95%	\$ 2.648.845.746	83,22%
<b>Utilidad Bruta</b>		\$ 2.920.150.129	26,05%	\$ 534.210.820	16,78%
- Gastos de Administración	14	\$ 1.317.100.011	11,75%	\$ 158.088.991	41,38%
<b>Utilidad Operacional</b>		\$ 1.603.050.118	14,30%	\$ 376.121.829	11,82%
Gastos de intereses		\$ 145.018.597	1,29%	\$ 68.670.794	2,16%
Otros gastos no operacionales		\$ 80.542.214	0,72%	\$ 3.932.936	0,12%
Otros Ingresos			0,00%	\$ 1.226.451	0,04%
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		\$ 1.377.489.307	12,29%	\$ 304.744.550	9,57%
Impuesto de Renta		\$ 344.372.327	3,07%	\$ 76.186.138	2,39%
Impuesto Crec		\$ 123.974.038	1,11%	\$ 27.427.010	0,86%
<b>Utilidad Neta</b>		\$ 909.142.943	8,11%	\$ 201.131.403	6,32%
Reserva Legal (10%)		\$ 90.914.294	0,81%	\$ 20.113.140	0,63%
<b>Utilidad Neta</b>		\$ 818.228.648	7,30%	\$ 181.018.263	5,69%

Las notas y los estados financieros forman un todo indivisible.  
Ver opinión adjunta (Art. 38 Ley 222/95)

*Rodrigo Valencia Chavez*

**Rodrigo Valencia Chavez**  
Representante Legal  
C.C No. 17.344.951 de Villavicencio

*Luisa Cristina Gomez Rodriguez*

**Luisa Cristina Gomez Rodriguez**  
Contador  
Tarjeta Profesional 171,949-T

*Yury Milena Castañeda Moreno*

**Yury Milena Castañeda Moreno**  
Revisor Fiscal  
Tarjeta Profesional No. 173.446-T



VALCHARO CONSTRUCTORES S.A.S  
NIT NO. 900555.856-4  
BALANCE GENERAL  
A 31 DE DICIEMBRE  
(EXPRESADO EN PESOS COLOMBIANOS)

	2015		2014		VARIACION	
	\$	%	\$	%	\$	%
<b>ACTIVO</b>						
Activo corriente	\$ 3.009.094.051	8,83%	\$ 2.795.091.818	8,24%	\$ 214.002.233	8,83%
Activos fijos	\$ 611.800.898	1,76%	\$ 1.565.744.180	4,60%	\$ 445.161.480	210,35%
Otros activos	\$ 0	0,00%	\$ 403.767.692	1,17%	\$ 403.767.692	100,00%
<b>Total activo</b>	<b>\$ 3.621.094.949</b>	<b>10,59%</b>	<b>\$ 4.764.603.690</b>	<b>13,91%</b>	<b>\$ 1.143.508.741</b>	<b>24,42%</b>
<b>PASIVO</b>						
Pasivo corriente	\$ 298.860.379	0,83%	\$ 306.482.883	0,83%	\$ 7.622.504	2,45%
Obligaciones a largo plazo	\$ 1.018.467.879	2,81%	\$ 1.625.612.300	4,31%	\$ 607.144.421	59,72%
Otros pasivos	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%	\$ 0	0,00%
<b>Total pasivo</b>	<b>\$ 1.317.328.258</b>	<b>3,64%</b>	<b>\$ 1.932.095.183</b>	<b>5,14%</b>	<b>\$ 614.766.925</b>	<b>31,76%</b>
<b>Total patrimonio</b>	<b>\$ 2.303.766.691</b>	<b>6,35%</b>	<b>\$ 2.832.508.507</b>	<b>7,77%</b>	<b>\$ 528.741.816</b>	<b>22,95%</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 11.207.665.864</b>	<b>32,84%</b>	<b>\$ 3.183.666.696</b>	<b>9,20%</b>	<b>\$ 8.024.000.168</b>	<b>232,11%</b>
<b>INDICES DE EVALUACION</b>						
Capital de trabajo	\$ 2.710.213.672	7,46%	\$ 2.455.699.436	6,43%	\$ 254.514.236	10,29%
Capital real	\$ 2.302.651.695	6,36%	\$ 1.157.822.346	3,13%	\$ 1.144.829.349	98,88%
Indice de liquidez	10,06		9,02		1,04	11,66%
Nivel de endeudamiento	36,41%		58,10%		-21,69%	-37,38%
Indicador de riesgo	0,27		0,14		\$ 0	96,99%
Indicador de crecimiento Ebitda	4,32		1,59		\$ 2.72	171,25%
Margen bruto de utilidad	26,05%		16,09%		\$ 10.08	62,47%
Utilidad por Acción	\$ 1.438		\$ 2.098		\$ 660	46,00%
Cobertura de intereses	3,10		0,96		2,14	223,88%
Cobertura de impuestos	1,02		1,40		0,38	37,16%
Rotación de patrimonio	35,07%		22,89%		12,18%	53,21%
Rotación de activo	\$ 11.207.665.864		\$ 3.183.666.696		\$ 8.024.000.168	252,11%
SGIC en S.M.M.V	3,16%		3,16%		\$ 0	0,00%
Primeros 5 S.M.M.V	\$ 1.975,77		\$ 1.975,58		\$ 0,19	0,01%
Ingresos en S.M.M.V	\$ 17.396,00		\$ 167,20		\$ 17.228,80	236,54%

*Rodrigo Valencia Chavez*  
Rodrigo Valencia Chavez  
Representante Legal  
C.C.No. 17.344.951

*Luisa Cristina Gomez Rodriguez*  
Luisa Cristina Gomez Rodriguez  
Contador Publico  
Tarjeta Profesional 171.949

*Mury Milena Castañeda Moreno*  
Mury Milena Castañeda Moreno  
Revisor Fiscal  
Tarjeta Profesional No. 173.446-T