

Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz

Consultoría Realizada la Empresa

J Montero Construcciones S.A.S

Cristian David Caro Ruiz

Vanesa Julieth Olivo Pérez

Jany Vanessa Blanco González

Joan Elizabeth Oviedo Cantillo

Luisa Fernanda Delgado Castro

Diplomado Alta Gerencia

Universidad de Pamplona

Facultad De Ciencias Económicas y Empresariales

2024

Resumen

El presente trabajo (Consultoría realizada a la empresa J Montero Construcciones) está basado en presentar como ha sido el proceso por parte de CJVL consultores en prestar un servicio de consultoría especializado a la empresa anteriormente mencionada que tiene como objetivo orientarlos ya que están atravesando por varios tipos de problemas específicos y que no han conseguido solucionarlo por sus propios medios. Por lo que se procedió a recopilar información, analizar, detectar los problemas y realizar diagnósticos internos por departamentos para plantear recomendaciones que se implementen efectivamente y así facilitarles soluciones a todos aquellos problemas que limitan el buen funcionamiento de la empresa.

Palabras claves: Construcción, consultoría, empresas consultoras, mejoramiento de procesos, plan de negocios, planeación, estrategias, sector de la construcción.

Abstract

The present work (Consulting carried out for the company J Montero Constructions) is based on presenting how the process has been by CJVL consultants in providing a specialized consulting service to the aforementioned company that aims to guide them since they are going through several specific types of problems and who have not been able to solve them on their own. Therefore, we proceeded to collect information, analyze, detect problems and carry out internal diagnoses by departments to make recommendations that are effectively implemented and thus provide solutions to all those problems that limit the proper functioning of the company.

Keywords: Business plan, construction, consulting, consulting companies, construction sector, planning, strategies, process improvement.

Introducción

En el contenido de este trabajo se busca presentar el proceso que se llevó a cabo de un servicio de consultoría realizado a la empresa J Montero Construcciones ubicada en Rio Frio, Magdalena, la cual cuenta con ciertas deficiencias (internas y externas) con su entorno y giro empresarial.

Se llevarán a cabo diferentes fases y etapas para el desarrollo de la consultoría con la utilización de herramientas adecuadas que permitan tener un amplio conocimiento acerca del entorno interno y externo tanto de la empresa como del mercado en el que se encuentra, conociendo las necesidades a suplir.

El objetivo de esta consultoría es generar soluciones específicas a sus problemas, mediante una metodología de trabajo práctica y orientada ayudando a la empresa a alcanzar objetivos estratégicos como la competitividad y la productividad, a través de la evaluación de su gestión y el descubrimiento de sus oportunidades.

Además de analizar el sector e indagar internamente en búsqueda de esas deficiencias empresariales se procederá a realizar diagnósticos, presupuestos, matrices y planes de mejoramiento que permitan desarrollar el direccionamiento estratégico de la organización, en este ámbito se tendrá que reajustar misión, visión, valores, principios, y todos aquellos ítems que hagan parte vital para el continuo mejoramiento de la empresa garantizando que su funcionamiento sea el indicado. Bajo esta premisa, se estimarán y se plasmarán estrategias a través de las buenas prácticas y matrices de planeamiento y mejora en sus diferentes

departamentos internos, por lo que se pretende lograr que este documento sirva de referencia a próximos estudiantes con carreras universitarias similares y temas a fines al plasmado en el presente documento.

Objetivo General

Desarrollar un proceso de consultoría en la empresa J Montero Construcciones S.A.S. generando una oferta competitiva e innovadora mediante planes de mejoramiento en las áreas de la compañía con potenciales de mejora.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico y reconocimiento actual de la empresa J Montero Construcciones desde el reconocimiento de la organización, oferta actual de servicios, evaluación de las estrategias, estrategias relacionadas con la mejora de procesos, análisis interno y externo.
- Elaborar planes de acciones a cada departamento basados en los resultados del análisis del diagnóstico y reconocimiento de la gestión en la empresa.
- Mostrar propuestas de resultados y recomendaciones esperadas a partir de la consultoría trabajada en la empresa J Montero Construcciones.
- Conocer, evaluar y entender las razones por las cuales la empresa sigue operando bajo estrategias que no traen mejorías a la organización para establecer nuevos mecanismos de mejora.
- Ofrecer conclusiones sobre la efectividad de la consultoría ofrecida por consultores de CJVL consultores.
- Crear un plan de marketing digital con objetivos, alcances, características, principios y criterios de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Planteamiento Del Problema

Hoy día, las exigencias de los clientes constituyen un factor clave y relevante para el éxito de toda organización. Aplicar un servicio de consultoría constituye una gran ventaja competitiva a la hora de garantizar una buena gestión en los procesos. Es por esto por lo que la gerencia de J Montero Construcciones decidió implementar los servicios de consultoría en su empresa para evaluar los procesos desde la dirección de expertos que le aporten planes de mejoramiento a los puntos débiles que se encuentren en la organización. Para tal efecto, es prioridad cumplir con los lineamientos que el servicio como tal exige, de manera que se viabilice el alcance del logro de los objetivos estratégicos establecidos, fortaleciendo y mejorando su desempeño.

En medio de todo este frenesí de calidad e identificación de procesos, surgió la necesidad de evaluar objetivamente cómo se desarrolla en J Montero Construcciones actualmente la gestión en los temas relacionados en recursos humanos, producción, mercadeo, operación y el desarrollo de procesos que optimizan las actividades misionales. A partir de ello, surgió la necesidad de evaluar este proceso y nació la oportunidad de realizar esta Consultoría, cuyo resultado brindará un análisis sobre la situación actual de la empresa, una evaluación de la eficacia y eficiencia en sus procesos con base en unos marcos y matrices establecidos. Por supuesto que se formularán las recomendaciones pertinentes, con el ánimo de contribuir a la optimización del uso de sus recursos y de manera general, a su plan de mejoramiento continuo.

CJVL Consultores como empresa prestadora de servicios de consultoría requiere demostrar por medio de la implementación de estrategias de mejoramiento su competencia e idoneidad para la prestación de servicios que cumplan en tiempo y forma con los requerimientos de sus clientes y su capacidad para responder ante a la situación cambiante del mercado por medio de la calidad de sus servicios.

Ante la ausencia de diferentes estrategias y sistemas de orden y procesos en la empresa J Montero Construcciones ubicada en Riofrio Magdalena se identifica que no se está garantizando el cumplimiento de los estándares de procesos que exige el mercado y no se cuenta con el reconocimiento ni las mejores estrategias de mercadeo que avale la excelencia de sus servicios, hecho que reduce la competitividad y genera en algunos clientes dudas frente a la confianza de pactar con la empresa por ende tiende a disminuir o mantener una baja exposición en venta de productos y servicios.

Por todo lo anterior surge la siguiente reflexión:

Formulación Del Problema

¿Es la aplicación del proceso de consultoría por parte de CJVL Consultores la mejor opción para identificar las falencias en los procesos internos y externos de la empresa?

¿Qué planes de mejoramiento se deberían ofrecer a la empresa, de acuerdo con las necesidades identificadas en la parte interna de la empresa, el sector y la evaluación del mercado actual?

Capitulo 1: Gerencia Estrategica

Empresa Consultora

GRUPO CJVL CONSULTORES

Grupo CJVL consultores nace en 2024 con el objetivo de poner a disposición de las empresas un servicio de asesoría, consultoría y auditoria.

Misión

Proporcionar servicios de consultoría estratégica y de gestión que, contribuyendo a la innovación y desarrollo de las organizaciones, satisfagan sus necesidades y expectativas, así como las del conjunto de personas que trabajan en la organización para lograr rentabilidad, liderazgo en el mercado y estima social.

Visión

Convertirnos durante los próximos 10 años en una empresa de referencia gracias a nuestra contribución activa en el logro de los objetivos individuales e institucionales con los niveles de calidad y rentabilidad exigidos por nuestros clientes; además transformarnos en protagonistas en temas de consultoría en desarrollo gerencial y organizacional, consultoría estratégica y de gestión del talento humano.

Servicios

Interventoría, Supervisión y Auditoría de Proyectos

Acompañamos a clientes del sector público y privado como garantía de éxito en la ejecución de sus proyectos. Con objetividad, rigurosidad, técnica y ética hacemos patria inspeccionando, vigilando y controlando el cumplimiento de los contratos y el uso racional de los recursos.

Gerencia de Proyectos

Este servicio resuelve las necesidades técnicas que surgen en todas las etapas del ciclo de proyecto. Se trata de aportar con método y experiencia la correcta ejecución de las actividades que componen el plan de dirección, cumpliendo a cabalidad los compromisos adquiridos con el cliente.

Consultoría Empresarial

Asesoramos a las entidades a través de nuestras soluciones estratégicas y ayudamos a nuestros clientes a convertirse en organizaciones inteligentes. Implementamos modelos de operación para gobernar, y reducir los costos de sus operaciones al convertir datos en información de valor. Así, logramos la cohesión del conocimiento del proyecto y del entorno de manera óptima por medio de nuestros servicios de levantamiento de información, consultoría estratégica, diagnósticos y estudios especializados, logística y capacitación.

Consultores

Vanesa Olivo

- Especialista en gerencia y gestión financiera
- Especialista en inteligencia de negocios

Cristian Caro

- Especialista en marketing y dirección comercial
- Especialista en inteligencia de negocios

Jany Blanco

- Especialista en gerencia sostenible del talento humano
- Especialista en gestión humana

Joan Oviedo

- Especialista en alta gerencia
- Especialista en gerencia de procesos estratégicos

Luisa Delgado

- Especialista en comercio y ventas
- Especialista en comercio electrónico.

Empresa Consultada

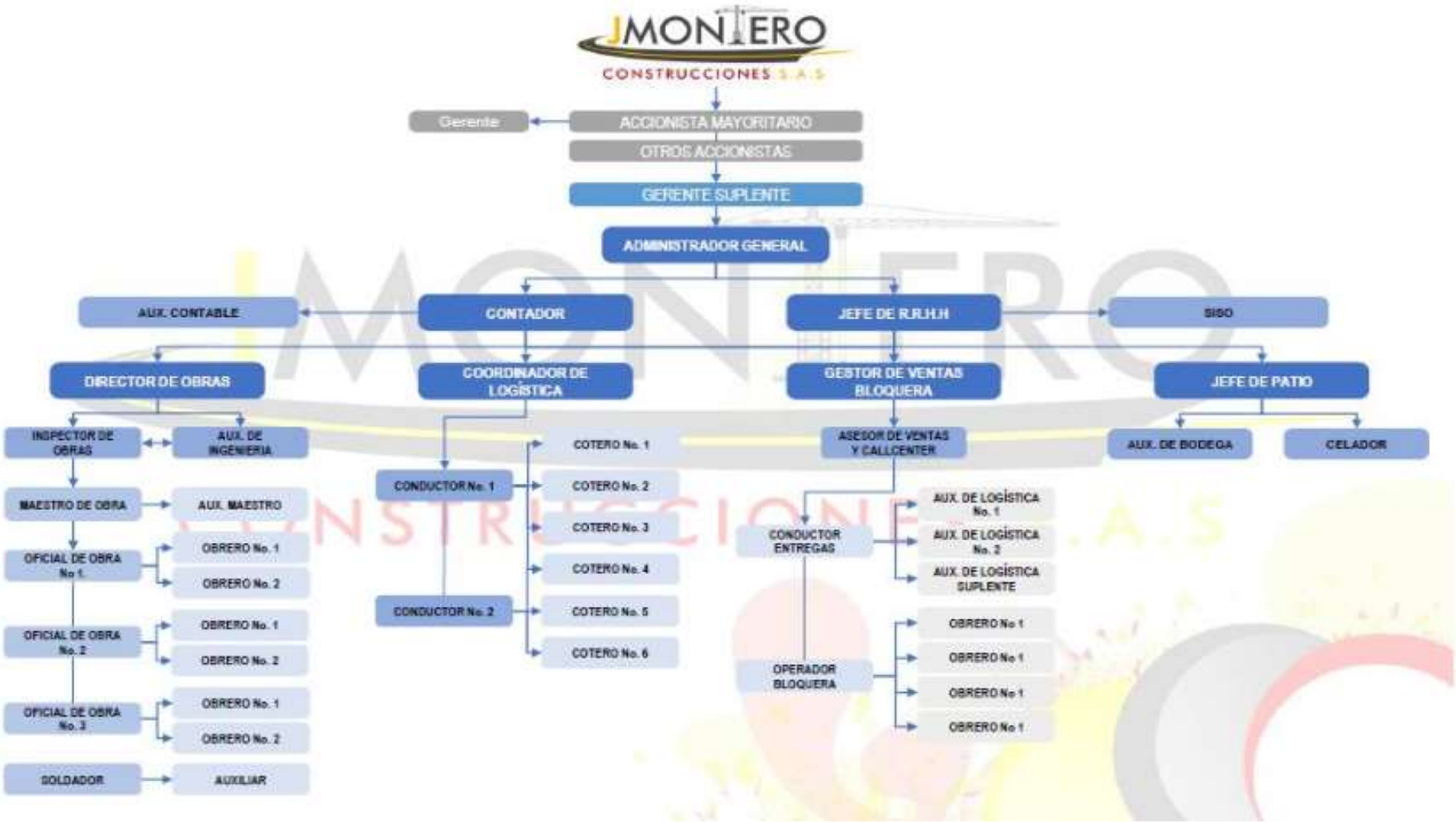
Tabla 1. *Datos Generales J Montero Construcciones S.A.S.*

Objetivo social	J Montero Construcciones S.A.S.
Nit	901193045
Dirección comercial	TRONCAL DEL ORIENTE KM 34 MAS 690M
Domicilio	Santa Marta
Actividad Principal	Construcción De Edificios Residenciales
Matricula Mercantil	204615
Ultima renovación	26/02/2024
Fecha de creación	28/06/2018
Representante legal de la empresa	MENDOZA PRENS CAMILO SEGUNDO
Suplente legal	MONTERO MARQUEZ JAIME LUIS
Reviso Fiscal	Luis Carlos Anaya
Objetivo	Promotora, Vendedora y Desarrolladora de Proyectos de Construcción.

Fuente. *Administración J Montero Construcciones S.A.S.*

La tabla 1 contiene datos relevantes sobre la constitución de la empresa J Montero Construcciones S.A.S.

OrganigramaFigura 1. *Organigrama J Montero Construcciones S.A.S.*



Fuente. *Administración J Montero Construcciones S.A.S.*

En la figura anterior vemos la composición de la estructura orgánica de J MONTERO CONSTRUCCIONES S.A.S siendo el representante legal la cabeza de la organización.

Historia de J Montero Construcciones S.A.S.

J Montero Construcciones S.A.S. nació en el año 2018 en el corregimiento de Rio Frio. Magdalena, de la mano de su fundador, Jaime Montero.

En sus inicios, la empresa se enfocaba en proyectos de pequeña escala, principalmente remodelaciones y construcción de casas. Jaime, junto a un pequeño equipo de colaboradores, se caracterizaba por su compromiso con la calidad del trabajo y la satisfacción del cliente. Estos valores fundamentales sentaron las bases del crecimiento y éxito futuro de la empresa.

Con el tiempo, la demanda por los servicios de J Montero Construcciones S.A.S. fue aumentando considerablemente. Esto llevó a la empresa a expandirse gradualmente a ciudades aledañas a Rio Frio, como Ciénaga, Santa Marta y Barranquilla. A su vez, la empresa comenzó a diversificar su portafolio de proyectos, incursionando en la construcción de edificios comerciales y obras públicas.

La implementación de un sistema de gestión de calidad, la inversión en maquinaria y equipos modernos, y la constante capacitación del equipo humano, permitieron a J Montero Construcciones S.A.S. consolidarse como una empresa líder en el sector de la construcción en la región.

La empresa ha recibido diversos reconocimientos por su calidad, seguridad y cumplimiento, incluyendo la certificación ISO 9001 y el premio a la mejor empresa constructora del año. En la actualidad, J Montero Construcciones S.A.S. se encuentra en una etapa de madurez y crecimiento sostenido, con miras a expandirse a nuevas regiones del país e incursionar en mercados internacionales.

Misión

Somos una empresa prestadora de servicios relacionados con el campo de construcción civil, enfocados en planear, desarrollar y ejecutar todo tipo de proyectos a fines con los más altos estándares de calidad y seguridad, generando así una mayor satisfacción por parte de nuestros clientes.

Visión

Ser una de las empresas líderes de toda la región en prestar servicios de consultoría, interventoría y ejecución de diseños en el campo de la construcción y obras civiles, enfocados en crecer hasta convertirnos en la empresa líder a nivel departamental, siendo reconocidos por nuestro trabajo, teniendo consigo material e infraestructura necesaria para industrializarnos a nivel nacional e internacional.

Servicios Ofrecidos

Obras Civiles

- Construcción de edificios residenciales

- Construcción de edificios no residenciales
- Construcción de obras de ingeniería civil
- Terminación y acabado de obras

Alquiler de Maquinaria y Equipos

- Alquiler de maquinaria pesada
- Alquiler de herramientas y equipos

Transporte de Carga por Carretera

- Transporte de productos materiales e insumos
- Transporte de maquinaria y equipos

Productos Ofrecidos

- Bloques
- Adoquines
- Losetas
- Bordillos
- Calados
- Postes
- Agregados

Ciclo de Vida J MONTERO CONSTRUCCIONES S.A.S

Es muy notorio el continuo crecimiento en el sector de la construcción que se ha visto en el Magdalena en los últimos años. Así que esta fue una de las primeras razones bajo las que nace J MONTERO CONSTRUCCIONES S.A.S donde en el año 2018, se estable en Julio Zawady en la zona bananera.

Inicialmente, se dedicaba a la construcción de obras civiles, pero pronto se dieron cuenta de que la demanda era tanta y por parte de proveedores con insumos empezaban a tener retrasos

y costos más elevados por lo que inician en la prestación de servicios como alquiler de equipos y transporte de carga, adicional a la venta de materiales para construcción expandiendo así su línea de productos y servicios al público.

Grafica 1. *Ciclo de vida J Montero Construcciones S.A.S.*



Fuente: *Elaboración propia*

La grafica 1 presenta la etapa en la que se encuentra la empresa y las etapas por las cuales ha pasado, a partir de allí podemos evidenciar el crecimiento que ha tenido a lo largo de los años.

En este apartado expondremos a detalle cada una de estas etapas hasta llegar a lo que es en la actualidad J Montero Construcciones S.A.S.

La empresa un año después de radicarse en la zona bananera deciden expandir sus servicios a otros sectores del departamento en especial en la ciudad de Santa Marta donde hoy en día es donde más flujo de movimiento tiene. Para finales del 2019 la empresa contaba con estrategias bien estructuradas que permitían la consolidación y rentabilidad de los proyectos en los que incursionaba también lograron reducir gastos optimizando procesos ya que contaban con más insumos y maquinaria propia para desenvolverse mejor y más rápido.

Si bien la empresa se encontraba en una etapa de crecimiento y madurez se vio especialmente afectada durante la cuarentena nacional en Colombia en el año 2020 donde se percibió un decrecimiento del 4.8% durante la pandemia, y si bien el sector de la construcción fue uno de los primeros en reactivarse la recuperación fue gradual y tardo hasta inicios del 2021 en establecerse un poco más, A pesar de los esfuerzos, después de la pandemia de coronavirus, el crecimiento de la empresa empezó a ralentizarse entre 2021 a noviembre de 2022, que es lo que da la iniciativa para que a principios del 2023 se unan a diferentes empresas como socios estratégicos para reforzar aún más el compromiso por la transformación en las obras enfocados en planear, desarrollar y ejecutar todo tipo de proyectos a fines con los más altos estándares de calidad y seguridad, generando así una mayor satisfacción por parte de los clientes.

La empresa en este momento la empresa se encuentra en el ciclo de madurez si bien ha pasado por altas y bajas desde su expansión por el departamento de la magdalena aún sigue en proceso de consolidarse desde un punto de vista estratégico y a largo plazo para que su participación en distintas obras en el departamento sea aún más reconocida.

Estrategias que Implementó la Empresa en el Pasado

Algunas de las estrategias implementadas por la empresa para crecer, mantenerse competitiva y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado y las regulaciones fueron:

Innovación Tecnológica

La empresa **J Montero Construcciones S.A.S.** ha estado adoptando tecnologías como la construcción modular, el uso de drones para el monitoreo de proyectos, la realidad aumentada para el diseño y visualización de proyectos, y el uso de software de gestión de proyectos para mejorar la eficiencia y reducir los costos.

Sostenibilidad Ambiental

Esta es una práctica sostenible en sus proyectos, utilizando materiales ecológicos, implementando diseños que reducen el consumo de energía y agua, y buscando certificaciones de construcción verde para sus edificios.

Colaboración y Asociaciones Estratégicas

Creó alianzas con otras compañías, proveedores y subcontratistas para aprovechar sinergias, compartir recursos y conocimientos, y acceder a nuevos mercados o proyectos más grandes.

Enfoque en la Seguridad Laboral

La seguridad en el lugar de trabajo es una prioridad, y la empresa implementó políticas y procedimientos estrictos para garantizar la seguridad de sus empleados y contratistas.

Gestión Eficiente de Proyectos

Utilización de herramientas y metodologías de gestión en proyectos como el enfoque Lean Construction, la planificación de recursos, la gestión de riesgos y la optimización de procesos para garantizar la finalización oportuna y dentro del presupuesto de sus proyectos.

Diversificación de Servicios

Algunas empresas amplían su oferta de servicios más allá de la construcción tradicional, ofreciendo servicios de consultoría, gestión de instalaciones, diseño arquitectónico, ingeniería, etc. Este fue el caso de **J Montero Construcciones S.A.S.**

Expectativas Frente a J Montero Construcciones S.A.S

Propietarios

El crecimiento de la organización, la mejora continua en la calidad de los productos y servicios ofrecidos, empleados comprometidos con el buen funcionamiento de la empresa y la fidelización de los clientes.

Clientes

Dentro de las expectativas más importantes para los clientes de J Montero se encuentra el buen servicio al cliente, la excelente calidad de los productos y la eficiencia y eficacia al momento de contratar servicios.

Proveedores

Esperan que la empresa fije objetivos y metas conjuntas, además de tomar decisiones con rapidez sabiendo escuchar y dejándose asesorar. Por otra parte, aspira a que la empresa busque soluciones en posiciones de negocio y no a través de amenazas y finalmente buscan hacer negocios y que éstos produzcan resultados.

Trabajadores

Los colaboradores de J Montero construcciones S.A.S tienen expectativas respecto a un clima organizacional agradable, a ser valorados por igual sin importar cargos, a recibir

retroalimentación periódicamente y formar parte de un equipo de trabajo comunicativo, empático y respetuoso.

Cultura Organizacional de J MONTERO CONSTRUCCIONES S.A.S.

La cultura organizacional de J Montero Construcciones S.A.S. se fundamenta en los siguientes pilares:

Valores

Compromiso. Somos exigentes en cuanto a garantía y calidad, intervenimos y/o coadyuvamos a una correcta ejecución de labores en nuestras obras para garantizar el éxito de estas.

Responsabilidad. Somos eficientes y comprometidos en nuestra labor brindamos importancia al tiempo para así garantizar una oportuna y correcta entrega.

Cooperación. Nos enfocamos en el trabajo colectivo ayudando al avance continuo de las labores, combatiendo a su vez los problemas que en ello se generen.

Calidad. Compromiso con la excelencia en la ejecución de cada proyecto, desde la planificación hasta la entrega final.

Seguridad. Priorización de la seguridad y el bienestar de los trabajadores, promoviendo un ambiente de trabajo seguro y saludable.

Innovación. Búsqueda constante de nuevas tecnologías, soluciones y métodos de construcción para optimizar procesos y resultados.

Sostenibilidad. Implementación de prácticas ambientalmente responsables que minimicen el impacto de la empresa en el ecosistema.

Principios

Trabajo en equipo. Colaboración y sinergia entre los diferentes departamentos y áreas de la empresa para alcanzar objetivos comunes.

Comunicación efectiva. Flujo de información transparente y oportuna entre los colaboradores, fomentando la participación y el feedback.

Respeto. Valoración de la diversidad, la individualidad y las ideas de todos los miembros de la empresa.

Confianza. Entorno de confianza que permite la delegación de responsabilidades y la toma de decisiones autónomas.

Desarrollo profesional. Promoción de la formación continua y el crecimiento personal de los colaboradores.

Clima organizacional. J Montero Construcciones S.A.S. busca fomentar un clima organizacional positivo y motivador, donde los colaboradores se sientan valorados, escuchados y tengan la oportunidad de desarrollar todo su potencial.

Capítulo 2: Análisis del Entorno Nacional e Internacional

Descripción Global del Sector, Como Impacta en los ODS el Sector Empresarial

La construcción es uno de los sectores económicos de mayor crecimiento e importancia en a nivel mundial, principalmente por su impacto en la generación de empleo, el comercio de materiales y la creación de infraestructura esencial para el desarrollo social. Sin embargo, el comportamiento del mercado global recientemente ha estado inmerso en un ambiente de incertidumbre económica y política, ocasionando que el comercio y la producción industrial muestren signos de vulnerabilidad. A pesar de los desafortunados pronósticos en economía a nivel global, se prevé un crecimiento moderado en clasificaciones de países en vía de desarrollo como Colombia en diferentes sectores (Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL) & SENA , 2020).

Si bien el sector de la construcción presenta un grado de industrialización muy importante en el mundo, así mismo presenta largos ciclos de producción o finalización de obras haciendo que presente rezagos extensos respecto a la demanda de las actividades relacionados con este sector, y resaltando que la industria de la construcción ha sido considerada como uno de los sectores más importantes para el desarrollo del país no ha podido escapar de los efectos devastadores de la aparición de la pandemia del COVID-19, que ha puesto en jaque a todas las economías (Colombiana de la Construcción (CAMACOL) & MNC Marco Nacional De Cualificaciones, 2019).

Pero a pesar de estos efectos adversos, algunos de los indicadores más importantes del sector han mostrado signos leves de recuperación y normalización a día de hoy; pese a su innegable peso en la economía, a las cada vez más estrictas normativas nacionales y a la sensibilidad creciente en favor de edificaciones más eficientes y respetuosas con el entorno, la construcción sigue en proceso de asumir un papel activo en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU. Según el informe "La contribución de las empresas al desarrollo sostenible" elaborado por ESADE, solo entre el 30 y el 40 por ciento de las empresas abordan los distintos ODS en sus balances anuales sobre sostenibilidad (ESADE., 2022).

El ODS 9 (innovación) es analizado por el 60 por ciento de las empresas constructoras y de infraestructuras mientras que los objetivos 6 (agua), 8 (trabajo decente) y 11 (ciudades sostenibles) son solo tenidos en cuenta por la mitad.

Claramente es algo importante que quieren todos los países y es involucrar al sector de la construcción en la lucha contra el cambio climático y un desarrollo y progreso económico más sostenible. Pero no sólo desde una posición moral, que también, sino desde una perspectiva que tiene en la rentabilidad y la eficiencia dos de sus argumentos más sólidos para que el sector se sume a la lucha por reducir el impacto de su actividad sobre el planeta.

Naciones Unidas apuesta por que las empresas introduzcan la innovación como parte esencial de su estrategia. Para ello propone transformar los productos, servicios y los procesos internos siguiendo criterios de sostenibilidad. Además, el ODS 9 considera fundamental que las

empresas se doten de instalaciones y fábricas sostenibles que reduzcan su impacto ambiental y asegurar el bienestar de todos los empleados y los proveedores. El empleo de la tecnología es crucial para reducir la huella de carbono en las empresas, reduciendo las emisiones de CO_2 y la contaminación y promoviendo la eficiencia energética (INOVA, s.f.).

Análisis del Sector Económico de la Empresa J Montero Construcciones S.A.S.

Entorno político

Estabilidad política. Colombia ha tenido una estabilidad política en los últimos años, lo que genera un ambiente favorable para la inversión. Sin embargo, la polarización política actual podría generar incertidumbre y afectar la confianza de los inversores (Silva, 2017).

Políticas públicas. El gobierno colombiano ha implementado políticas públicas para impulsar el sector de la construcción, como el programa "Vivienda para la Prosperidad" (Minvivienda , 2023). Estas políticas podrían beneficiar a J Montero Construcciones S.A.S.

Regulación. El sector de la construcción está altamente regulado en Colombia. J Montero Construcciones S.A.S. debe cumplir con todas las normas y regulaciones para poder operar.

Entorno económico

Crecimiento económico. La economía colombiana ha crecido de manera sostenida en los últimos años. Este crecimiento genera una mayor demanda por vivienda e infraestructura, lo que beneficia al sector de la construcción (Minvivienda, 2013).

Inflación. La inflación en Colombia se ha mantenido relativamente baja en los últimos años. Esto ayuda a controlar los costos de construcción y beneficia a los consumidores (BANCO DE LA REPUBLICA , 2022).

Tasas de interés. Las tasas de interés en Colombia han bajado en los últimos años. Esto facilita el acceso al crédito para las empresas y los consumidores, lo que puede impulsar la demanda por vivienda e infraestructura (Tamayo, 2022)

Entorno Social

Crecimiento poblacional. La población de Colombia está creciendo de manera sostenida. Este crecimiento genera una mayor demanda por vivienda (González, 2020).

Urbanización. La población de Colombia se está urbanizando cada vez más. Esto genera una mayor demanda por vivienda urbana e infraestructura (González, 2020).

Cambios en los estilos de vida. Los estilos de vida de los colombianos están cambiando. Esto genera una mayor demanda por vivienda con características específicas, como mayor seguridad y mejores servicios (Colombia, 2007).

Entorno Tecnológico

Nuevos materiales y tecnologías. El sector de la construcción está adoptando nuevos materiales y tecnologías, como la impresión 3D y la construcción modular. Estas tecnologías pueden ayudar a mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de la construcción (Jones, 2023).

Automatización. La automatización está empezando a tener un impacto en el sector de la construcción. Algunas tareas que antes se realizaban manualmente ahora se pueden realizar con robots (Harnisch, 2024).

Software. El software se está utilizando cada vez más en el sector de la construcción para la gestión de proyectos, la planificación y el diseño (Contratistas, 2021).

Entorno Ecológico

Cambio climático. El cambio climático es una amenaza para el sector de la construcción. Las empresas del sector deben adaptarse a los efectos del cambio climático, como el aumento del nivel del mar y los eventos climáticos extremos (Martínez, 2023).

Sostenibilidad. La sostenibilidad es cada vez más importante para los consumidores y las empresas. J Montero Construcciones S.A.S. puede mejorar su competitividad adoptando prácticas sostenibles, como la eficiencia energética y el uso de materiales reciclados (López, 2023).

Análisis del Entorno Legal

Leyes y regulaciones. El sector de la construcción está altamente regulado en Colombia. J Montero Construcciones S.A.S. debe cumplir con todas las normas y regulaciones para poder operar (Contratistas, 2021).

Cambios en la legislación. La legislación colombiana está en constante cambio. J Montero Construcciones S.A.S. debe estar al día con los cambios en la legislación para evitar problemas legales (García, 2023).

J Montero Construcciones un Enfoque Dentro y Fuera del Contexto Regional

Son muchos los retos a los que se enfrenta las empresas dedicadas a las obras civiles y proyectos de urbanización a nivel local existen en la actualidad varios proyectos que demandan servicios prestados por esta empresa, sin dejar atrás las fincas bananeras de la región que son foco de proyectos en los cuales se participa activamente, por ejemplo: avanzan en un 30 % los trabajos de construcción del acueducto regional con el que la Gobernación del Departamento, llevará el preciado líquido a los corregimientos de San José de Kennedy y Sevilla en el municipio Zona Bananera. El proyecto, que tendrá un gran impacto social en esta región, contempla la construcción de un punto de captación, por medio de una tubería de ubicada dentro del canal de riego de Asosevilla.

Asimismo, el suministro e instalación de una planta de tratamiento de agua potable tipo compacta, la cual incluirá módulos de mezcla rápida, de floculación del líquido, sedimentación, filtración y de desinfección. Igualmente, se tiene prevista la construcción de lechos de secado de lodos; la caseta de operaciones y bodega, y un tanque elevado.

A nivel nacional y gracias a las políticas de fortalecimiento del agro el sector tiene un amplio crecimiento que prevé grandes oportunidades de crecimiento para el gremio del cual se pertenece, debido a que abre una puerta de expansión a otras partes del país, esto si se habla del comienzo del 2024 ya que la economía colombiana se contrajo un 0,3 % en el tercer trimestre de 2023, según los datos publicados hoy por el Departamento Administrativo Nacional de

Estadística (Dane). Este resultado estuvo por debajo de las expectativas de los analistas, que proyectaban un crecimiento del 0,2 %.

El sector que presentó la caída más importante fue la construcción, con una contracción del 8 % frente al tercer trimestre del 2022, esta caída se explica por las contracciones del 5 % en edificaciones y del 15 % en obras civiles. El caso puntual de la contracción del 5 % en el PIB de edificaciones se explica por el componente de la producción residencial, que disminuyó un 7,7 % en el periodo analizado.

Los resultados del PIB del tercer trimestre del año son consecuentes con la dinámica de los principales indicadores del sector. De acuerdo con la información de Coordenada Urbana, en lo corrido del 2023 se dejaron de vender 97.000 viviendas nuevas en Colombia, de las cuales 77.000 fueron viviendas de interés social (VIS), entre enero y octubre del 2023, las ventas de vivienda cayeron un 45,7 %, afectando los inicios de obra que se contrajeron a una tasa del 27%, incidiendo en el resultado más reciente del PIB de edificaciones.

El mercado de la construcción de grandes proyectos (sobre todo infraestructuras), está plenamente internacionalizado a día de hoy, sirva de ejemplo el "Tren de los Peregrinos", entre la Meca y Medina, o también conocido como el "AVE de la Meca". La viabilidad de este tipo de proyectos dependerá en un porcentaje muy alto de la buena coordinación entre las partes implicadas (titular del proyecto, autoridades locales, bancos financieros, empresas contratistas,

proveedores), hasta este momento totalmente desconocidos entre ellos en su mayoría, al proceder cada uno de regiones distintos.

Por ello, una de las claves de éxito de estos proyectos internacionales, radica en una redacción muy cuidadosa de los contratos que ligan a las distintas partes y establecen sus obligaciones y sobre todo la correcta atribución de riesgos a cada una de las partes actuantes.

PIB

El sector de la construcción en Colombia es un componente importante del PIB del país. Después de enfrentar desafíos durante la pandemia, el sector ha mostrado signos de recuperación. Inversiones en infraestructura, tanto pública como privada, son clave para esta recuperación, con proyectos significativos como carreteras, vivienda y desarrollos urbanos que impulsan el crecimiento.

Inflación

La inflación ha impactado el sector de la construcción en Colombia, principalmente a través del aumento en los costos de los materiales de construcción y la mano de obra. Esto se debe a la fluctuación en los precios internacionales de las materias primas y a la devaluación del peso, que afecta el costo de los materiales importados.

Demanda Interna

La demanda de vivienda sigue siendo fuerte, especialmente en segmentos de interés social y medio, impulsada por iniciativas gubernamentales como programas de subsidios para la compra de vivienda nueva. Sin embargo, el sector comercial ha experimentado una recuperación más lenta, ajustándose a las nuevas dinámicas del trabajo y al comercio después de la pandemia.

Tasa de Crecimiento

Con una tasa de crecimiento anual compuesta del 10,1% para el período 2020-2025, el sector de la construcción colombiano seguirá siendo uno de los más dinámicos de América Latina. Con un valor estimado de 52.900 millones de dólares, el sector tiene dos grandes vertientes en Colombia:

- No residencial: con un volumen de 24.500 millones de dólares, y una participación en el mercado del 74,9%.
- Residencial, con un tamaño de 8.200 millones de dólares, y 25,1% de participación.

Un informe del DANE, señala que en enero de este año, la variación mensual de los costos de las construcciones civiles en Colombia (índice ICOCIV) fue del 2,46%, en comparación con diciembre de 2023.

Además, reveló que tres de las cinco agrupaciones de subclases CPC relacionadas con la construcción de obras civiles, se ubicaron por encima del promedio nacional:

- Tuberías para la conducción de gas a larga distancia, líneas de comunicación y cables de poder; tuberías y cables locales, y obras conexas (2,71%).
- Construcciones en minas y plantas industriales (2,59%).
- Construcciones deportivas al aire libre y otras obras de ingeniería civil (2,56%).

Mientras que las siguientes agrupaciones se ubicaron por debajo del promedio nacional:

- Carreteras, calles, vías férreas y pistas de aterrizaje, puentes, carreteras elevadas y túneles (2,35%)
- Puertos, canales, presas, sistemas de riego y otras obras hidráulicas (acueductos) (2,31%).

Las mayores variaciones de precio se presentaron en la mano de obra (4,81 %), los materiales (2,40 %) y el transporte (1,92 %).

Empleo Generado

La construcción genera 1,5 millones de empleos en el país. El sector impulsa otras actividades como el transporte, el agro y los servicios. Además, las actividades de construcción son intensivas en mano de obra, requieren de mucho personal, lo que impulsa la creación de empleos. De forma indirecta también crea trabajos, con los transportadores, labores administrativas y actividades de servicios.

Las empresas del sector de la construcción se enfrentan en este 2024 a importantes desafíos. En la capacidad de retención y atracción de profesionales especializados en

abastecimiento y compras, por parte de las constructoras, y de expertos en ventas técnicas, desde el lado de los fabricantes, residirá buena parte del éxito que obtengan.

Capítulo 3: Análisis Talento Humano y Cultura Corporativa

Diagnóstico de la Situación Actual del Área de Gestión Humana

Para iniciar el diagnóstico de esta área se establecieron 3 fases para la recopilación de la información, la primera fase fue la observación directa en la cual se evidenciaron las políticas, reglamentos y procedimientos documentados de la compañía frente al área de gestión humana, posterior a esto se inició la segunda fase en donde entrevistamos al encargado de esta área y al encargado de salud e higiene en el trabajo (ver anexo 1) sobre los procesos de gestión humana, finalmente, y para conocer la percepción del personal con respecto a la efectividad del área se llevaron a cabo entrevistas a 24 empleados (ver anexo 2).

En la primera sesión de observación realizada a la empresa identificamos que se tiene establecido un reglamento interno soportado en el Código Sustantivo del Trabajo, donde se menciona de manera general el ingreso de los empleados, sus deberes, derechos y sanciones disciplinarias. Luego en la segunda fase del diagnóstico el encargado del área explico que sólo el labora en dicha área es decir que no tiene asistentes, además está a cargo del manejo de los 34 empleados aproximadamente que laboran en la empresa.

De igual forma explicó que él tiene la responsabilidad de gestionar todo lo referente al área de gestión humana, tiene a su cargo de forma específica las tareas concernientes al reclutamiento y selección del personal idóneo para las diferentes vacantes. Asimismo, se encarga de las remuneraciones y capacitaciones del personal y se mantiene en constante contacto con el encargado de seguridad e higiene de la empresa. Adicional a lo anterior, este tiene la responsabilidad de administrar las horas extras, también la nómina y los permisos.

A continuación, se detallan las actividades realizadas por este en las diferentes sub áreas que conforman esta área de gestión humana:

Reclutamiento y Selección del Personal

El encargado refirió que cuando surge una vacante se utilizan dos métodos básicamente de reclutamiento. En primer lugar, se consulta de forma interna para verificar si existe una persona idónea para dicho puesto o por recomendaciones de empleados de la misma empresa, aunque ese método no es de su preferencia, resalto el mismo. La segunda vía es a través del análisis de los curriculum vitae que son traídos espontáneamente a la empresa, siendo el método preferido por el director del área. Es importante resaltar, que las personas los traen porque se enteran de que surgió una vacante debido a que un amigo o familiar les informo cuando ha sido despedido alguien.

Continuando la idea anterior explicó, que una vez recibidos los curriculum de los candidatos se analizan y evalúa si los mismos cumplen con el perfil requerido del puesto, como

son: edad, nivel académico, experiencia laboral, entre otros. Cumplidos los mismos se procede a las entrevistas, la primera la realiza el área de gestión humana y este selecciona a tres (3) candidatos que entrevistará el superior inmediato de la vacante existente. Este último es el encargado de seleccionar la persona que mejor cumpla con los requisitos del puesto.

Es válido resaltar, que el encargado no comento si se les hacen pruebas ni físicas ni psicológicas a dichos candidatos. De igual forma, explicó que no tienen un manual de inducción, sino que se le ofrece una pequeña introducción al nuevo empleado para que conozca la organización y de forma específica el área donde va a laborar.

Compensaciones y Beneficios

El personal de J Montero Construcciones S.A.S., recibe los beneficios exigidos por ley como son: sueldo base, seguro médico, vacaciones y regalías. Es válido resaltar que, aunque no está establecido cubrir becas de estudio en algunos casos conforme al cargo ocupado dentro de la empresa se le paga un porcentaje del curso dependiendo de los estudios a realizar.

Capacitación y Desarrollo

La empresa no cuenta con un formulario de detección de necesidades de capacitación. No obstante, el encargado refirió en la entrevista realizada que a los empleados se les ofrece cursos de capacitación en el SENA en los cuales son inscritos los empleados dependiendo las necesidades que los directores de área han notado hay mayor déficit.

Por otro lado, explicó que se llevan a cabo evaluaciones de desempeño y que los resultados de la misma son tomados en cuenta de forma indirecta para aumentar o disminuir los salarios de los operarios, resaltando que existe en la escala salarial algunas diferencias generadas por estos resultados. Caba aclarar que las evaluaciones de desempeño son ejecutadas de manera informal y consiste en que cada superior observa o verifica si su empleado está cumpliendo sus metas, pero no existe un formulario que explique los resultados de manera general.

Seguridad e Higiene

El encargado de esta área mencionó que en la empresa hay un comité de seguridad y salud del trabajador, resalto que este es mixto, pues se integran en el mismo los diferentes departamentos que componen la estructura organizacional de la empresa; y que los operarios tienen la libertad de dirigirse a sus supervisores inmediatos para comentar cualquier inconveniente o riesgo que a su parecer pueda provocar un accidente laboral en su área de trabajo.

Asimismo, especifico que el comité se reúne una vez al mes y verifican las metas atrasadas, analizan que lugares están siendo inseguros en la empresa y se evalúan diferentes alternativas de acción, a fin de corregir o reducir el riesgo inherente a tal situación. Es importante mencionar que las metas según lo señalado por el encargado son establecidas por departamentos.

La empresa además cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en Trabajo expresa el cumplimiento de las disposiciones legales y demás normas que aplican; como

también, una adecuada planeación, organización, implementación, desarrollo, revisión y mantenimiento de políticas y objetivos en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), todo esto, manejado con una filosofía de mejoramiento continuo. Este sistema es de aplicación a todas las áreas, centros de trabajos y/o actividades desarrolladas por la Empresa, sin importar su forma de contratación.

Finalmente, en la última etapa tomando como base los resultados obtenidos tanto en la entrevista realizada encargado del área de gestión humana de la empresa J Montero Construcciones S.A.S. y los resultados de la entrevista aplicada a una parte del personal de la misma, se pudo llevar a cabo un diagnóstico de la gestión de dicha área determinando que la misma adolece de algunos problemas en sus diferentes subsistemas tanto en lo que respecta a procesos, políticas, así como en formularios, entre otros aspectos.

En primer lugar, la composición de los empleados es mayor mente ocupada por el género masculino esto debido al tipo de trabajo, sus edades oscilan desde 18 años en adelante con una proporción uniforme, aunque existe una mayor proporción en empleados con edades superiores a 38 años. Un dato importante es que en la empresa el tiempo que tienen los mismos laborando se bifurca en dos extremos o tienen menos de 2 años o tienen más de 4 años de lo cual se puede inferir que la rotación es alta, continuando la idea anterior, si el empleado sobrepaso los 2 años la tendencia es a permanecer más de cuatro (4) años en la empresa analizada.

En segundo lugar, el área de gestión humana es manejada por una sola persona tal como se manifestó anteriormente. Es decir, que tiene bajo su techo una diversidad de tareas que es difícil de controlar de manera simultánea, de ahí el problema evidenciado en cada sub área. Para el reclutamiento y selección no existe un proceso formal pues, aunque el encargado dijo que los empleados deben llenar un formulario de solicitud de empleo, pero una parte de los encuestados no lleno el mismo. Asimismo, algunos empleados contratados no le fueron exigidos requisitos cuando debe ocuparse la vacante existente de acuerdo a un perfil de puesto. Además, aunque una alta proporción explicó que recibió orientación y le fueron transmitidos sus deberes y responsabilidades una pequeña proporción opino lo contrario.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, solo una pequeña parte de los empleados entrevistados expuso que le fue aplicado algún tipo de prueba, pero el encargado no suministro ningún tipo de aval de esa prueba. Es decir, que no hay una política definida en los parámetros para reclutar y seleccionar el candidato más idóneo y es que no se observa un control que asegure que no se obvie un subproceso importante en el reclutamiento y selección de todo personal, como es entrevistar a dicho candidato.

Por otro lado, en lo que respecta a las compensaciones y beneficios, no tienen un plan de compensaciones estructurado, pero si el empleado recibe los beneficios según lo estipulado en el Código sustantivo del trabajo en Colombia. Aunque otorgan becas a los empleados muchos desconocen esta alternativa, pues no es promovida y depende del puesto que el empleado

desempeña. Además, si el empleado desea estudiar le ofrecen facilidades sólo debe cumplir las horas en otro horario.

Un dato importante, es que se realizan evaluaciones de desempeño periódicamente, aunque no con la formalidad necesaria debido a que no existe un formulario que la persona que realiza la evaluación deba suministrar a la alta gerencia y han ocurrido casos en los que algunos empleados no son evaluados, pues un alto porcentaje de los empleados entrevistados afirmó que su desempeño no ha sido evaluado; y esta cifra supera el 30% de los empleados que tienen menos de 1 año en la empresa. La supervisión consiste en evaluar si el empleado está cumpliendo sus metas con los parámetros establecidos, y los resultados de estas en ocasiones se les comunican a los empleados, pero en otras ocasiones no. Es válido aclarar, que el encargado del área menciono que estos resultados son tomados en cuenta para aumento de salarios, pero más de la mitad de los empleados entrevistados no concuerdan con esta afirmación.

Plan de Mejoramiento Para el Fortalecimiento de los Recursos Humanos en J Montero Construcciones S.A.S.

Objetivo

Fortalecer los procesos de selección, capacitación y bienestar dentro de J Montero Construcciones, mejorando el desempeño de los colaboradores llevando a la organización al logro de ventajas competitivas, mayor productividad, trabajo en equipo y efectividad.

Alcance

Este plan de mejoramiento esta creado con un tiempo de mejora mínimo de seis (6) meses, máximo a un (1) año para el alcance total del objetivo.

Puesta en Marcha

Para nuestra propuesta y dentro de los productos que se le entregaría a J Montero Construcciones están las políticas de selección, capacitación y bienestar con sus respectivos procedimientos para que el área de gestión humana pueda administrar mejor sus recursos y evitar que la problemática ya identificada se siga presentando.

Para el proceso de selección donde la compañía no cuenta con una metodología estructurada ni documentada, nos enfocarnos en sugerir la estructuración de los perfiles de cargo, teniendo en cuenta que la mayoría de los cargos son ingenieros de proyectos, dedicados a la construcción de obras, de igual forma se entregarán los formatos de entrevistas y una guía para la búsqueda de talentos a través de las herramientas tecnológicas e inclusive sugerir la realización de un curso o diplomado en entrevistas por competencias, ya que quien realiza las entrevistas, como lo mencionamos anteriormente son aquellos líderes que requieren el talento y no cuentan con los conocimientos necesarios para realizarlas.

Para el proceso de capacitación, vamos a sugerir inducciones específicas del cargo, ya que en la actualidad no existen y los colaboradores cuando entran a laborar solo reciben una información básica del proyecto al que van a ingresar y el conocimiento se va adquiriendo a

medida que se va desarrollando el proyecto (Rojas, 2023). Otro de los procesos que queremos impactar es el de bienestar, donde vimos la necesidad de documentar políticas de beneficios económicos, que actualmente existen como apoyo educativo, pero no están estandarizados los valores o porcentajes de ayuda, lo que en ocasiones resulta complejo ya que el colaborador no puede presupuestar los gastos y desconoce si es viable o no su elección; queremos sugerir que las bonificaciones e incentivos que se brinden motiven a los colaboradores, aumente la productividad y disminuyan los indicadores de ausentismo.

Finalmente se proponen mejorar los mecanismos de comunicación y participación de los colaboradores al interior de la compañía, para que estén informados y de igual manera sean escuchadas sus inquietudes y necesidades para (Katz, 1978).

Política de Selección de Personal

Este apartado contiene los componentes esenciales de la Política de Selección de personal para la compañía J Montero Construcciones, la cual busca que el personal seleccionado cumpla con la idoneidad del cargo y valores de la compañía; de forma tal que se logren los objetivos de J Montero Construcciones S.A.S. a través de personal calificado y competente. La presente Política aplica al área de gestión humana quienes son responsables de la evaluación y contratación de los candidatos. Su administración y manejo será responsabilidad del área de Gestión Humana, dirección administrativa y jefes de área.

Esta política pretende hacer una gestión de calidad frente al reclutamiento, evaluación y selección de candidatos de manera ordenada, objetiva y estandarizada para los diferentes cargos de la compañía de forma tal que se vinculen personas con un alto potencial que sean productivas y generen ganancia gracias a su desempeño y compromiso con la organización.

Para el cumplimiento de la información anterior se requiere claridad frente a las fuentes de reclutamiento, conocimiento en las diferentes formas de evaluación y levantamiento de perfil del cargo, de forma tal que pueda garantizarse una mejor productividad de las áreas a través de este proceso. Se pretende que esta política generé equidad y objetividad en la selección de los candidatos con el fin de generar altos estándares de productividad haciendo que, en comparación con el mercado, la empresa esté bien posicionada en cuanto al personal calificado, siendo esto una ventaja competitiva dentro del mercado y a su vez pueda ser reconocida por ser un buen empleador, ya que se debe tener en cuenta desde este ángulo, atacar cualquier susceptibilidad para evitar la fuga de talento (Dessler, 2020).

Inicialmente para determinar la composición del proceso de selección se tuvo en cuenta la estructura de la organización, Core del negocio, indicador de rotación y motivos de retiro, de forma tal que pueda implementarse una política que pueda garantizar de manera efectiva, lograr los resultados y objetivos de la compañía y disminuir los costos de personal.

Los procesos de selección se darán luego de una solicitud, la cual debe realizarse de manera formal al área de gestión humana con previa autorización del director administrativo, la

cual debe contener; nombre del cargo, área, horario, salario y tipo de contrato (Llorente, 2021). Posterior a la solicitud realizada la persona responsable del proceso de selección debe verificar que se tenga el perfil del cargo (ver anexo 3) y se acordará con el solicitante si hay un perfil oculto junto con las fases con la que se desarrollará dicho cargo.

Luego de tener acuerdos se iniciará con el reclutamiento del cargo; subproceso que está sujeto a la autonomía del área de gestión humana y dirección administrativa para la atracción de candidatos, para así iniciar la evaluación de candidatos fase del proceso que debe comprender pruebas técnicas y psicotécnicas que evidencien la idoneidad técnica y comportamental para el cargo que estará soportada por medio del formato de entrevista (ver anexo 4). Finalmente se espera que entre el solicitante y el responsable del proceso tomen la decisión de la persona seleccionada para realizar la contratación respectiva.

Se espera que bajo esta política se logre adquirir el personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos de la organización de forma tal que se promueva una cultura de competencia sana, equidad interna y trabajo en equipo ya que en el pasado J Montero Construcciones ha seleccionado el personal de una manera informal, sin realizar una evaluación a profundidad del candidato, razón por la que se busca que se estandarice e inicie de manera objetiva y transparente la selección de personal.

Política de Capacitación de Personal

Para toda empresa es fundamental que sus colaboradores tengan una inducción a la misma y a su misión y objetivos, que además tengan un entrenamiento para que puedan desempeñar bien sus labores e ir encaminados a lograr los resultados que se buscan y a tener capacitaciones periódicas de temas pertinentes a las funciones de cada cargo, seguridad y salud en el trabajo o a cualquier otro tema que la empresa considere necesario (Chiavenato, 2009).

Gestión Humana deberá encargarse de impartir la inducción a la empresa y al cargo sirviéndose de la plataforma ya existente en el primer día que el empleado ingrese a la compañía. El jefe Inmediato se encargará en los días subsecuentes, de dar la inducción al cargo y entrenar en las funciones que deberá desempeñar cada nuevo empleado, el tiempo para este fin se acordará dependiendo de cada cargo con el mismo jefe inmediato y el área de gestión humana. Será responsabilidad de los colaboradores presentarse a las sesiones de capacitación que le sean programadas por el área de gestión humana en temas que la empresa haya definido como oportunos a sus cargos y en los tiempos y periodicidad que la misma defina.

El área de gestión humana deberá guardar registros de constancias y certificados de los cursos tomados por los empleados será responsabilidad del jefe inmediato monitorear la toma y aprobación de las inducciones, entrenamientos y capacitaciones por parte de los empleados y cualquier violación a esta política, deberá tener acciones correctivas (Münch Galindo, 2012).

Como se mencionó anteriormente, con esta política se desea documentar, organizar y comunicar la creación de un proceso de entrenamiento y capacitación de manera ordenada para cada cargo dentro de la compañía. Por esta razón, el producto a entregar además de la política, es como ya se mencionó, crear material didáctico (folletos, carteleras entre otros) que promuevan la asistencia a las inducciones y capacitaciones. El impacto de esta política genera prácticas más profesionales entre los colaboradores y conocimiento para todos.

Política de Bienestar

Cuando se piensa en mejorar un clima laboral, muchas veces pensamos en mejorar las instalaciones o en dar muchos beneficios a los colaboradores, sin embargo, esto no es precisamente lo que se refiere a clima laboral, esto es más que eso, se refiere a la suma de diferentes variables tanto físicas, como emocionales y la relación que tienen estas variables con el logro de los objetivos de los colaboradores y de la empresa.

Para lograr un buen clima laboral, se decidió establecer una política que incluya lineamientos claramente definidos y procesos que permitan el bienestar del talento humano, mejorando los niveles de satisfacción laboral.

La política va dirigida a todos los colaboradores que se encuentren laborando directamente para la compañía bajo la modalidad de contrato laboral a término indefinido y para todos aquellos que ingresen luego de publicada la política, bajo la misma modalidad. Los

responsables de velar por su cumplimiento es el área de gestión humana y la alta gerencia estará abierta a escuchar propuestas de los jefes de área.

Para J Montero Construcciones S.A.S. la implementación de la política de bienestar permite ayudar este proceso para dar uniformidad, mejorar la calidad de vida de los colaboradores, el sentido de compromiso, crecimiento personal y profesional, el logro de los objetivos y los resultados esperados de la compañía, permitiéndoles a los colaboradores tener un conocimiento claro de los procesos establecidos. Teniendo en cuenta la personalidad de la empresa y la cultura organizacional, se establecerán los programas de bienestar y las pautas que la compañía espera de los colaboradores.

Esta política permite que los colaboradores tengan conocimiento de los programas que hay a su disposición y que promueve la empresa, para que de esta manera se involucren y participen de ellos. Las personas constituyen el principal activo de las empresas y busca generar un clima laboral adecuado, fomentando condiciones laborales satisfactorias y propicias para el bienestar de los colaboradores de la empresa.

Si bien es cierto que el clima laboral no es observable a simple vista, esto genera en los colaboradores una satisfacción a sus necesidades personales y sociales que le permiten mejorar su calidad de vida. La política de bienestar identifica las necesidades tanto organizacionales como individuales de los colaboradores vinculados a la compañía dentro del contexto laboral, para de esta manera satisfacerlas y permitir mejorar su calidad de vida y la de sus familias,

realizando actividades que aporten a su crecimiento integral (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración (8ª ed.)., 2011). De esta manera y para dar inicio a lo propuesta en la política de bienestar, es necesario crear programas y procesos para establecer el plan de desarrollo.

Programa Recreativo

La idea de este programa es brindar a los colaboradores un espacio de esparcimiento para realizar actividades recreativas y deportivas, que contribuyan a la sana convivencia, a la integración y al respeto por las diferencias culturales. Se contemplan las siguientes opciones: campeonato de bolos, campeonato de billar, ping pong, ajedrez y fútbol.

Programa de Intelectual

En este programa se busca incentivar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores a través de un apoyo educativo, donde el empleado pueda desarrollar mejor su labor y brindar a la compañía desde su área de trabajo mejores resultados y aportes adquiridos durante el desarrollo de su formación. Se contemplan las siguientes opciones: Apoyo educativo para carreras afines con su labor y para clases de inglés.

Programa de Incentivos

Teniendo en cuenta los resultados anuales y utilidad de la compañía se otorga a los funcionarios una suma de dinero de manera deliberada por la gerencia, razón por la que se

propone una estrategia que promueva la equidad interna y la motivación de los colaboradores la cual consiste en tener un monto por cargo atado a desempeño y resultados o la creación de concursos por equipos de trabajo en los que se incentivarán las propuestas más innovadoras en el año.

Celebración de Fechas Especiales

En J Montero Construcciones se tendrán en cuenta fechas especiales para reconocer a los colaboradores su compromiso con la compañía y demostrar que son un activo importante y valioso tales como día de integración de la familia, día del padre, día de la madre, Halloween, navidad, fin de año y cualquier otra fecha que los empleados deseen celebrar.

El impacto que se espera lograr al implementar esta política de bienestar en J Montero Construcciones es poder alcanzar un efecto positivo en los colaboradores y en la productividad de las áreas de la compañía, con el fin de crear un entorno de trabajo ideal y satisfacer las dos partes, logrando la motivación de los colaboradores para desempeñar su labor e innovación sin dejar de lado los resultados que espera la compañía.

Los costos que puedan ocasionar los programas de bienestar se pueden reducir mediante alianzas comerciales y con el apoyo con las entidades del sector salud como las EPS, los fondos de pensiones, las administradoras de riesgos laborales y las cajas de compensación familiar, las cuales en ocasiones generan una retribución por los costos causados durante un tiempo determinado. Los costos que no se logren cubrir mediante estas entidades serán asumidos por la

compañía, sin embargo, se espera que estos representen a futuro una retribución al aumento de la productividad y el crecimiento de la compañía.

Tabla 2. *Presupuesto plan de mejoramiento para el fortalecimiento de los recursos humanos en J Montero Construcciones S.A.S.*

Actividad	Cronograma	Presupuesto
Suscripción a CompuTrabajo	Anual o cada vez que se requiera	$500.000
Suscripción al empleo.com	Anual o cada vez que se requiera	$500.000
Pruebas psicotécnicas	Cada vez que se requiera	$200.000
Psicólogo consultor externo para interpretación de pruebas psicotécnicas y entrevistas	Mensual o cada vez que se requiera	Por proceso de selección (valor a convenir)
Desarrollo de tres talleres de capacitación dirigido al personal de RH	Cada 4 meses	$6.000.000
Montaje de un sistema automatizado de administración de por objetivos y resultados	De noviembre a diciembre del presente año	$3.000.000
Medición de la responsabilidad social empresarial (RSE)	De mayo a junio del presente año	$2.000.000
	Total	$12.200.000

Fuente. *Elaboración propia*

En la tabla 2 se describe el presupuesto de los servicios que proponemos a J Montero Construcciones S.A.S. para la mejora del área de gestión humana, con los cuales consideramos se podría dar inicio a los cambios relevantes dentro de la compañía.

Capítulo 4: Gerencia, Mercadeo, Productividad y Análisis Competitivo

Diagnóstico de la Situación Actual del Área de Marketing

J Montero Construcciones S.A.S. tiene como objeto principal la prestación de servicios, específicamente la construcción de obras civiles, esto en función a las necesidades de los clientes es por ello que los resultados obtenidos son deseos de los clientes, las infraestructuras son desarrolladas bajo la normatividad y altos estándares de calidad de construcción y puesta en marcha de los proyectos que buscan en mayor medida mejorar la calidad de vida de los clientes.

El análisis de precios en el sector de la construcción es relativo y depende de muchas variables sin embargo normalmente el enfoque preferido para evaluar las opciones de servicios existentes normalmente lo da el mercado. Con este enfoque, el precio de un proveedor se compara con alternativas o sustitutos de la competencia. Por ejemplo, si hay cinco competidores que presentan ofertas o propuestas para un proyecto en particular, un análisis de precios incluiría una revisión detallada de los beneficios de cada oferta en relación con los precios cotizados.

La comercialización de los servicios se encuentra muy limitada en esta empresa ya que solo se cuenta con las relaciones interpersonales de su gerente y ello reduce el conocimiento de J Montero Construcciones S.A.S. por medios tales como página web, redes sociales y campañas publicitarias por esta y otras razones la comercialización de los servicios de la empresa mejoraría indiscutiblemente si se implementara un plan de mejoramiento en esta área del mismo ayudaría el modo en el que se desenvuelven las ventas en el medio ante otras compañías.

Las tendencias de los consumidores en el entorno J Montero Construcciones S.A.S. gozan de una gran variedad y ello aumenta el campo de acción en el que se puede desenvolver la empresa, la geografía de la región, así como los tipos de negocios que funcionan en la zona bananera proyectan una gran demanda para el sector construcción se trabaja bajo semanas y cada mes según las condiciones del clima demandan prestación de servicios por ejemplo las fincas bananeras en épocas de lluvias requieren servicios de canalización de su plantación.

Matriz de Crecimiento / Participación

Tabla 3. *Matriz BCG*

Producto/Servicio	Crecimiento del mercado	Participación relativa de mercado	Tasa de crecimiento del mercado	Clasificación
Gestión de redes sociales	Alto crecimiento, Alta participación	Alta	(>20%)	Interrogante
Lanzamiento de campañas de email marketing	Bajo crecimiento, Alta participación	Media	(<10%)	Vaca lechera
Asesoría en branding	Bajo crecimiento, Baja participación	Baja	(<10%)	Perro
Implementación de página web y campañas de mercadeo visual	Alto crecimiento, Alta participación	Alta	(>20%)	Estrella

Fuente. *Elaboración propia*

La anterior tabla muestra los distintos cuadrantes que hacen parte de la Matriz BCG y como cada uno de ellos es relevante dentro de la gestión de la empresa J Montero Construcciones S.A.S. en primer lugar vemos como una buena gestión de redes sociales en la actualidad es una excelente estrategia para introducirse al mercado y que este mismo pueda conocer toda la capacidad y alcance de J Montero Construcciones S.A.S., es recomendable debido a que en el corto tiempo puede verse reflejado en ítems tales como el aumento mayor a un 20% en las ventas de servicio bajo esta matriz sería un interrogante.

En segunda instancia se presenta una campaña de marketing algo más elaborado, con una mayor estructura y un plan de desarrollo, un paso a paso que incluye estudio de mercado y objetivos específicos lo cual en el corto tiempo no puede verse reflejado, sino que necesita tiempo para desarrollarse sin embargo es una estrategia solida que garantiza en mayor medida estabilidad en el tiempo y una mediana participación en el mercado, bajo la matriz se presenta como vaca lechera.

El branding son acciones alineadas para el posicionamiento de la marca para la entidad se ve lejano ser una marca sin embargo está dentro de las posibilidades ser reconocida como una de ellas, no está dentro de sus políticas o sus proyectos, pero soñar en grande es uno de los predicamentos del dueño de dicha empresa es por ello que dentro de la matriz se muestra como perro debido a la baja participación y crecimiento que ello genera.

Implementación de página web y campañas de mercadeo visual son la más atractiva de las acciones que se pueden realizar en esta empresa, su crecimiento estrella dentro de la matriz genera el mayor impacto en la entidad superior al 20% si se habla del crecimiento y el impacto en el mercado, en la ubicación de la empresa la parte visual es imperativa, la zona bananera aún se desarrolla de forma rustica y el alcance de la tecnología y servicios públicos es reducido.

5 fuerzas de Porter

Fuerza #1: Poder de Negociación de los Competidores o Clientes.

La demanda interna se basa en la construcción de obra civil como aceras y bordillos, instalación de tuberías para aguas servidas y agua potable, fabricación de cámaras de drenaje, muros jersey, muros de gaviones, zonas bombeos, y entre otras obras civiles.

En su gran mayoría los clientes son quienes imponen las condiciones para hacer las negociaciones y cerrar los contratos. La demanda en el sector de la construcción exige producto de calidad, durabilidad y cumplimiento de su función que realiza precios acordes a la economía y oportuna entrega de la obra, lo cual ayuda a mantener o acaparar más clientes en este mercado (Aguilar, 2010).

Fuerza #2: Poder de Negociación de los Proveedores

Esta fuerza determina que un mercado o segmento del mercado no será atractivo

cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido (Porter M. , 1980).

El gerente general de la empresa realiza visitas a los proveedores para fortalecer alianzas en futuras negociaciones que permitirán pactar precios fijos, apertura de la cartera de crédito, y mantener la disposición de los materiales para cubrir imprevistos.

Fuerzas #3: Amenazas de Nuevos Entrantes

La dinámica del mercado actual permite a los inversionistas crear empresas pequeñas, medianas y grandes dependiendo el tipo de empresa y el capital que posea para iniciar sus actividades, en el área de construcción es muy atractivo por las pro mejoras y nuevas construcciones en los cantones y las ciudades (Porter M. , 1980).

El gobierno apoya y da prioridad a las microempresas impulsando el desarrollo y abriendo plazas de trabajo en todo el país por medio de este sector en la construcción de obra en infraestructura escolar, vivienda e industrial (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración (7.ª ed.)., 2006).

Fuerzas # 4: Amenazas de Productos Sustitutos

Se refiere a los productos que puedan reemplazar a los que se ofrecen actualmente y pueden representar una amenaza si logran satisfacer las necesidades buscando ventajas competitivas (Porter M. , 1980).

En el sector de la construcción la posibilidad de productos sustitutos es muy lejana, porque es un servicio de mano de obra donde la construcción tiene varias especificaciones de acabados en el producto realizad, donde más prevalece la calidad y la durabilidad del mismo (López Paredes, 2009).

Fuerzas # 5: Rivalidad Entre los Competidores.

La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector cuan menos competido se encuentre el sector, normalmente será más rentable y viceversa (Porter M. , 1980).

El sector de la construcción posee una competencia no limitada, donde el mercado se ha expandido y la competencia es grande, pero la diferencia la hace la experiencia y la calidad, la entrega a tiempo de las obras, lo que logra conseguir la rentabilidad estable o satisfactoria (García, 2010).

Investigación del Mercado

El mercado en el que se desenvuelve la empresa en mención es de suma importancia es relevante hablar sobre el lugar que ocupa la zona bananera para la economía del país cabe mencionar que para la económica nacional, el cultivo de banano contribuye de manera preponderante al incremento del producto interno bruto (PIB) del sector agropecuario, por medio de las exportaciones que se realizan hacia los mercados de Europa y los Estados Unidos (Ramírez, 2017).

El mercado donde se desenvuelve J Montero Construcciones S.A.S. tiene como competencia directa a empresas tales como Carrasquilla Construcciones, sin embargo, es tarea de la presente investigación realizar un diagnóstico y elaborar una mejora en el servicio para despertar un mayor interés en el consumidor y destacar frente a la competencia, una de las variables para competir en el mercado es el precio, para saber cuál está dispuesto a pagar el consumidor por lo que le estás ofreciendo, las tendencias en las que se mueven las demandas de los clientes los patrones para conocer un público objetivo.

Marketing Digital

Hoy en día, el internet está incorporado a nuestra vida de tal manera que es casi imposible hacer cualquier cosa sin ella. No es casualidad que es cada vez más difícil ver a las personas desconectadas de sus celulares, teniendo internet al alcance de los dedos (Castells, 2012).

Y si nuestra vida ya no es más la misma con internet, se puede decir lo mismo del proceso de compra. Hoy por hoy es muy común que busquemos productos o servicios que queremos en internet, ya sea para buscar los mejores precios (cuando ya sabemos lo que queremos), para buscar informaciones sobre determinado producto o servicio (cuando todavía estamos estudiando la posibilidad de compra) o incluso para descubrir más sobre un problema que tenemos (cuando todavía ni sabemos cuál solución podrá ayudarnos). A todo eso le llamamos de Marketing Digital: un conjunto de informaciones y acciones que pueden ser hechas en diversos medios digitales con el objetivo de promover empresas y productos (STATION, 2024).

Surgido en la década de 1990, el Marketing Digital mudó la manera como las empresas utilizan la tecnología en la promoción de sus negocios. El término se ha tornado más popular a medida que las personas pasaran a utilizar más dispositivos digitales en el proceso de compra, sea para buscar productos o para realizar compras en sí. Para tener una idea de cómo el Marketing Digital cambió el proceso de compra, basta mencionar que, en el pasado, casi toda la información que podríamos obtener sobre productos y servicios estaba en la mano de empresas que ofrecían esas soluciones. O sea: para saber sobre un producto o servicio, tenías que ir hasta el vendedor, quien probablemente te "vendería el pescado" para el lado de la empresa en vez de ofrecer información gratuita sobre las soluciones (STATION, 2024).

Hoy, el Marketing Digital ha posibilitado que el consumidor tenga un papel más activo en ese proceso. En números, significa que el 60% del proceso de compra ya fue realizado antes mismo de que el consumidor entre en contacto con el vendedor. Pero, a pesar de parecer desafiante, el Marketing Digital es, en verdad, una enorme oportunidad para que las empresas refuercen su marca y multipliquen sus oportunidades de negocio ya que, cada vez más, el internet va a formar parte de la vida de las personas (STATION, 2024).

Además, el Marketing Digital incluye diversos frentes de actuación, tales como Marketing de Contenido, Email Marketing, redes sociales, entre otras, que aumentan tu alcance e influencia en el proceso de compra de los consumidores.

Algunas estadísticas que comprueban cuánto el Marketing Digital tiene potencial para crecer:

- El presupuesto de medios digitales debe doblar en los próximos 5 años *(Fuente: WebDAM.com)*
- 87% de los usuarios de internet ahora poseen un smartphone *(Fuente: Global Web Index)*
- El Inbound Marketing genera 54% Más Leads que el Outbound Marketing *(Fuente: WebDAM.com)*
- Tres millones de anunciantes usan Facebook Ads para alcanzar a sus consumidores *(Fuente: AdWeek)*
- Las empresas B2B que poseen blogs generan 67% más Leads de que las empresas que no tienen *(Fuente: WebDAM.com)*
- Instagram pasó la marca de 200 mil anunciantes 5 meses después de abrir su plataforma de anuncios *(Fuente: AdWeek)*
- 93% de las decisiones de compra son influenciadas por las redes sociales *(Fuente: Ironpaper)*
- Profesionales de marketing que priorizan trabajar con blogs tienen 13 veces más chances de obtener ROI positivo *(Fuente: Socialemedia)*.

Ahora, sin duda entender qué es el Marketing Digital o la Mercadotécnica Digital es fundamental para interiorizar el concepto y apoyar el área de ventas de cualquier empresa (STATION, 2024).

Plan de Mejoramiento Para la Creación de Estrategias de Marketing Digital

Objetivo

Crear estrategias de marketing digital que permitan el aumento de la demanda en la organización, analizando las diferentes plataformas para aplicar las estrategias de posicionamiento de marca**.**

Alcance

Para la puesta en marcha de este plan de mejoramiento destinamos un tiempo de 6 meses durante los cuales se deberá dar a inicio a la implementación de cada estrategia planteada, a su vez se realizarán análisis para conocer qué tan eficientes han resultado y de inmediato tomar acciones para mitigar algún tipo de falla que se presente

Puesta en Marcha

El mejoramiento para esta empresa comienza dándole una imagen llamativa con la cual pueda darse a conocer de tal forma que se logre diversificar su campo de acción y alcance, de igual forma se recomienda plasmar en documentos los procesos que se quieran hacer para que exista una guía del cómo hacer, no en vano las grandes empresas certificadas tienen en su funcionamiento un manual de funciones, es por ello que el presente caso se propone:

- Creación de una página web.
- Apertura de cuentas en redes sociales.

- Lanzar campañas de mercadeo visual aprovechando la ubicación al costado de la troncal del caribe
- Creación de lista completa de servicios ofrecidos un documento que posteriormente se colgara en la página web donde se detalle cada uno de los servicios.
- Propuesta de precios preferenciales a clientes recurrentes.

Mediante la aplicación de las estrategias de mercadeo se busca que en la empresa haya un crecimiento a nivel regional, lo cual será favorable para el aumento de capital en la organización tanto económico como intelectual, con lo anterior buscando además que actuales y futuros clientes se beneficien y esto conlleve al incremento de las ventas siendo necesaria la implementación de aspectos innovadores que permitan mejorar y fortalecer las actividades de la empresa.

Al presentar estas estrategias de marketing pretendemos mostrarle a la empresa de una forma clara como pueden resolver ciertas situaciones que afectan en este momento a la compañía y al ser resueltas ayudaran a que haya un incremento en la producción y una mejora en las relaciones con actuales y futuros clientes; también ayudara a la empresa a identificar sus clientes con más peso los cuales general las mayores ganancias.

Tabla 4. *Cotización plan de mejoramiento para el área de mercadeo*

COTIZACION DE MARKETING	
Elaboración de imagen corporativa	$ 500.000
Rediseño de sitio web	$ 550.000
Anuncio empresarial en redes sociales	$ 350.000
Volantes	$ 200.000
Folletos	$ 200.000
Hoja membretada	$ 155.000
Afiches	$ 180.000
TOTAL	$ 2.135.000

Fuente. *Elaboración propia*

Al revisar el área de mercadeo se encuentra que es casi nulo y las acciones aquí realizadas son esporádicas y dispersas, es por ello que se muestran los costos incurridos que puedan ayudar a mostrar a la empresa por diversos medios electrónicos, impresos y visuales. La imagen corporativa en cierta forma está clara hace falta diseñarla de tal forma que sea atractiva, es necesario un hipervínculo en las redes sociales que lleve a los clientes a la página de la entidad que contenga los servicios ofrecidos, misión, visión la historia y experiencia de la compañía que además se muestren las evidencias del excelente trabajo. De igual forma internamente los procesos también deben documentarse y los documentos estar membretados, esto crea sentido de pertenencia y los mismos colaboradores son portavoces de la empresa en su entorno.

Lo anterior esta evidenciado en la tabla 4 donde se detalla el valor de los servicios ofrecidos, llegando a un presupuesto por encima de $2.000.000 tomando los precios promedios para pymes.

Capítulo 5: Productos y/o Servicios

Diagnóstico de la Situación Actual del Área de Operaciones Productivas

Procesos

Planificación y diseño. J Montero Construcciones S.A.S. tiene un enfoque estructurado para la planificación y el diseño, ya que mencionan el desarrollo de planes y especificaciones detallados para sus proyectos. Esto es importante para garantizar que los proyectos se completen a tiempo, dentro del presupuesto y con los estándares de calidad requeridos.

Ejecución. La empresa tiene experiencia en la ejecución de una variedad de proyectos de construcción, incluyendo residenciales, comerciales e institucionales. También mencionan el uso de materiales de alta calidad y la implementación de rigurosos procedimientos de control de calidad. Esto indica su compromiso con la entrega de proyectos que cumplan con las expectativas de sus clientes.

Control de calidad. J Montero Construcciones S.A.S. enfatiza la importancia del control de calidad, lo que se evidencia en su mención de rigurosas inspecciones y procedimientos de prueba. Este compromiso con la calidad es esencial para mantener una sólida reputación y atraer nuevos clientes.

Entrega y puesta en marcha. La compañía parece tener un proceso fluido para entregar y poner en marcha los proyectos, ya que mencionan asegurarse de que los proyectos se

completen a satisfacción de sus clientes. Este paso final es crucial para garantizar que los clientes estén satisfechos con el resultado final.

Los trabajos realizados por J Montero Construcciones S.A.S. aseguran que, de acuerdo con cada elemento del contrato, materias primas, mano de obra calificada y equipos, la ejecución propuesta para los trabajos realizados en toda la zona bananera deberá cumplir con las siguientes normas: estándares de calidad de las materias primas. y los productos y materias primas necesarias para cada trabajo se diferencian de otras constructoras de la zona por su recorrido de ya hace varios años y el buen desempeño, complimiento al momento de entregar las obras (J Montero Construcciones S.A.S., s.f.).

Servicios

Imagen 1. *Construcción de edificios no residenciales*



Fuente. *Galería J Montero Construcciones S.AS.*

En la imagen anterior se observa la construcción de edificios no residenciales. La empresa se dedica a la construcción de todo tipo de edificaciones no residenciales con fines educativos, religiosos e industrial-comerciales. (Hospitales, escuelas, iglesias, centros comerciales, plantas de procesamiento.) Son administrados de acuerdo con los estándares de NSR, todos diseñados y fabricados con materiales ecológicos, básicos o prefabricados de acuerdo con las reglamentaciones locales (J Montero Construcciones S.A.S., s.f.).

Imagen 2. *Construcción de obras de ingeniería Civil*



Fuente. *Galería J Montero Construcciones S.A.S.*

En la imagen 2 vemos como la empresa ejecuta obras civiles públicas y privadas (carreteras, presas, puentes, alcantarillas, etc.) aguas arriba o en curso, según sea el caso. Intentamos poner en práctica todos nuestros conocimientos y experiencia, para asegurarnos de que nuestros servicios y éstos cumplan con la normativa que los aceptan.

Imagen 3. *Terminación de obras*



Fuente. *Galería J Montero Construcciones S.A.S.*

Finalmente, dentro de los servicios que ofrece la empresa vemos en la imagen 3 la terminación y acabado de obras, en donde completan la construcción y acabamos con el trabajo negro hasta completarlo, convirtiendo lo inhabitable, incompleto o maltratado en algo habitable y nuevo; Todo hecho a tu gusto y diseño. Utilizamos la creatividad, el saber hacer y la experiencia para encontrar un servicio satisfactorio y completamente satisfecho de su parte (J Montero Construcciones S.A.S., s.f.).

Productos

Imagen 4. *Bloque Semiestructúral 14 cm*



Fuente. *Galería J Montero Construcciones S.A.S.*

Bloques. Se manejan de todo tipo de prefabricados en concreto, el bloque de concreto vibro compactado, optima resistencia a la compresión para la construcción de mampostería arquitectónica, edificios, vivienda, de uso interior o exterior, en esta rama se manejan tres tipos de bloques los semiestructúrales, no estructural y los abujardados.

Bloques semi estructurales. En la imagen 4 vemos un ejemplo de este tipo de producto que maneja la compañía. Este bloque se usa para construir todo tipo de mi vivienda, edificios, uso de interior y exterior, se manejan de todas las dimensiones, está bloque semiestructurar se manejan de todas las referencias # 7, #9 #12, y #14, se manejan de todos los colores, para darle un toque único a las viviendas, fachadas de empresas entre otras.

Imagen 5. *Bloque no estructural*



Fuente. *Galería J Montero Construcciones S.A.S.*

Bloques no estructurales. La imagen 5 muestra este bloque que es más industrializado ya que lleva otro tipo de materiales para su elaboración, estos bloques tienen una estructura rígida y solo se maneja de un solo color el cual es el gris, ya que este bloque como está hecho con otros materiales no se le puede echar un color agregado ya que no compactan, este bloque es más resistente a temblores, vendavales y otros desastres naturales.

Imagen 6. *Bloque abujardado*



Fuente. *Galería J Montero Construcciones S.A.S.*

Bloque abujardado. En la imagen 6 observamos la estructura de este tipo de bloque los cuales son utilizados para fachadas, estos tienen la función de dar un toque más sofisticado, estos bloques de hormigón pueden construir estructuras fuertes y duraderas y también son un material económico, fiable y respetuoso con el medio ambiente.

Clientes

Propietarios de viviendas. El portafolio de proyectos residenciales de la compañía indica su experiencia trabajando con propietarios individuales y familias que buscan construir o renovar sus hogares.

Empresas. J Montero Construcciones S.A.S. tiene un historial de trabajo con empresas para construir nuevas instalaciones o remodelar las existentes. Esto demuestra su capacidad para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes comerciales.

Mercado

- J Montero Construcciones S.A.S. opera en el Departamento del Magdalena en Colombia.
- La industria de la construcción en Colombia es un sector importante, que contribuye al crecimiento y desarrollo económico del país.
- La demanda de servicios de construcción en Colombia está impulsada por factores como el crecimiento de la población, la urbanización y el desarrollo de infraestructura.

Competencia

- La industria de la construcción en Colombia es competitiva, con numerosas empresas compitiendo por proyectos.
- J Montero Construcciones S.A.S. enfrenta competencia de empresas locales e internacionales.

Aseguramiento de la Calidad del Producto (Sistema de Gestión de la Calidad)

- Desarrollo de planes y especificaciones detallados para proyectos. Esto indica un enfoque proactivo en la planificación y el control de calidad desde las primeras etapas del proyecto.
- Uso de materiales de alta calidad. La selección de materiales adecuados y confiables es fundamental para garantizar la calidad final de la construcción.
- Implementación de rigurosos procedimientos de control de calidad. La existencia de estos procedimientos sugiere un compromiso con la identificación y corrección de errores o desviaciones durante el proceso de construcción.
- Entrega de proyectos a satisfacción del cliente. Enfocarse en la satisfacción del cliente es un indicador de la importancia que la empresa le da a la calidad del producto final.

Gestión de la Cadena de Suministro

Implementación de sistemas de gestión de la cadena de suministro (SCM). Estos sistemas permiten optimizar la gestión de materiales, desde la compra hasta la entrega en el sitio de trabajo.

Desarrollo de relaciones colaborativas con proveedores. La colaboración estrecha con proveedores confiables puede mejorar la eficiencia de la cadena de suministro, reducir riesgos y asegurar la entrega oportuna de materiales.

Sostenibilidad y eficiencia energética

Adopción de prácticas de construcción sostenible. Implementar prácticas como el uso de materiales sostenibles, el diseño de alta eficiencia energética y la gestión de residuos puede reducir el impacto ambiental de los proyectos y mejorar la reputación de la empresa.

Utilización de tecnologías de construcción verde. Tecnologías como paneles solares, sistemas de iluminación LED y sistemas de calefacción y refrigeración eficientes pueden reducir el consumo de energía y los costos operativos de los edificios.

Cadena de Valor de la Empresa J Montero Construcciones S.A.S

Actividades Iniciales

Aquí se consiguen materiales y mano de obra, se planifica y diseña el proyecto.

Actividades Centrales

Abarcan la construcción propiamente dicha: preparación del terreno, cimentación, estructura, techo y acabados.

Actividades Finales

Involucran la entrega final del proyecto al cliente y cualquier servicio post-construcción necesario

Actividades Clave en la Cadena de Valor

Abastecimiento de materiales y mano de obra

Se trata de encontrar y comprar los materiales necesarios, así como contratar y gestionar el personal de obra.

Planificación y diseño

Desarrollar un plan detallado para la construcción, incluyendo planos, especificaciones y cronogramas.

Preparación del terreno

Limpiar el sitio, preparar el suelo e instalar servicios públicos necesarios.

Cimentación

Vaciado de concreto para los cimientos del proyecto.

Estructura

Levantamiento de la estructura de madera del proyecto.

Techado

Instalación de tejas u otros materiales para el techo.

Acabados

Instalación de acabados interiores y exteriores como drywall, pisos y pintura.

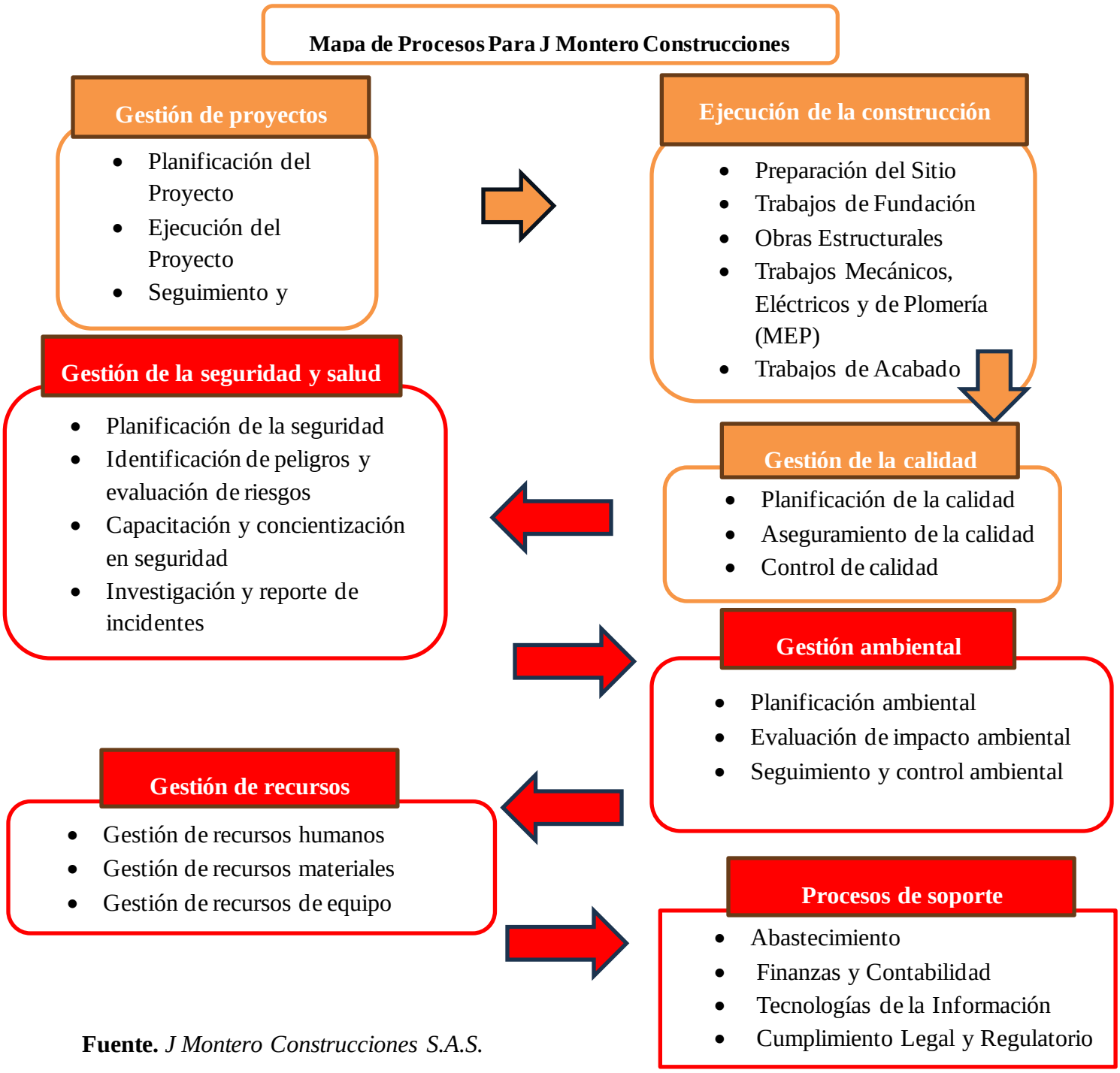
Entrega del proyecto terminado

Se inspecciona el proyecto para asegurar que cumple con todos los requisitos y luego se entrega al cliente.

Servicios post-construcción

Puede incluir reparaciones en garantía u otros servicios de mantenimiento continuo.

Figura 2. *Mapa de procesos J Montero Construcciones S.A.S.*



Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

En la figura 2 observamos el mapa de procesos de J Montero Construcciones S.A.S el cual muestra la interconexión y secuencia de actividades que se llevan a cabo en la empresa para lograr sus objetivos. Incluye áreas como seguridad y salud, gestión ambiental, gestión de recursos, abastecimiento, finanzas y contabilidad, tecnologías de la información, y cumplimiento legal y regulatorio. Estos procesos de soporte se complementan con la cadena de valor de la empresa, que abarca desde la planificación y diseño hasta la entrega final del proyecto al cliente.

El mapa de procesos permite visualizar de manera clara cómo se relacionan las diferentes áreas de la empresa y cómo se ejecutan las actividades en secuencia para lograr la eficiencia y calidad en la ejecución de proyectos de construcción. Cada proceso identificado en el mapa tiene su propia importancia y contribución al éxito general de la empresa, desde la gestión de recursos hasta la entrega final del proyecto.

Plan de Mejoramiento: Implementación de Tecnología y Prácticas Sostenibles en J Montero Construcciones S.A.S.

Objetivo

Mejorar la eficiencia operativa y la calidad en la ejecución de proyectos mediante la adopción de tecnologías innovadoras como Building Information Modeling (BIM), de igual manera fomentar una cultura de mejora continua en la empresa a través de la capacitación del personal en nuevas tecnologías y prácticas sostenibles y finalmente optimizar la gestión de la

cadena de suministro y fortalecer las relaciones con proveedores para garantizar la entrega oportuna de materiales de alta calidad.

Alcance

El plan de mejoramiento propuesto para J Montero Construcciones S.A.S. puede implementarse en un plazo estimado de 12 a 18 meses, considerando la adquisición e implementación de tecnología BIM, la capacitación del personal, la optimización de la gestión de la cadena de suministro y el desarrollo de relaciones colaborativas con proveedores.

Puesta en Marcha

La empresa propone un plan de mejora que incluye la optimización de la gestión de materiales, el fomento de una cultura de mejora continua y la implementación de tecnologías como Building Information Modeling (BIM).

Por otra parte, se proponen estrategias como la implementación de prácticas de construcción sostenible, la utilización de tecnologías de construcción verde y el desarrollo de relaciones colaborativas con proveedores. Además, invertir en capacitación y desarrollo del personal, así como fomentar una cultura de mejora continua, son estrategias clave para mejorar la productividad y la calidad de los servicios. Otras estrategias incluyen la implementación de sistemas de gestión de la cadena de suministro para optimizar la logística de materiales y mano de obra. Asimismo, la subcontratación de expertos en tecnología para tareas específicas, como el

modelado BIM o la implementación de sistemas de automatización, podría mejorar la eficiencia y calidad de los proyectos.

Para la implementación de tecnología BIM la empresa debe invertir en la adquisición e implementación de software BIM para la creación de modelos digitales 3D detallados de los proyectos. Esto facilitará la planificación, coordinación y colaboración entre los equipos de trabajo (Autodesk, 2008).

Por otra parte, con respecto a la optimización de la gestión de la cadena de suministro, la empresa debe establecer procesos eficientes para la gestión de materiales, desde la compra hasta la entrega en el sitio de trabajo. Además, se deben fortalecer las relaciones con proveedores confiables para garantizar la calidad y la puntualidad en la entrega de materiales.

Este plan de mejoramiento permitirá a J Montero Construcciones S.A.S. mejorar su competitividad, eficiencia operativa y calidad en la ejecución de proyectos, al tiempo que fomenta una cultura de innovación y sostenibilidad en la empresa.

Tabla 5. *Presupuesto plan de mejoramiento área de producción*

Presupuesto plan de mejoramiento	
Implementación de tecnología BIM	$5,000.000
Contratación de consultores especializados en tecnología	$2,000.000
Implementación de prácticas de construcción sostenible	$500.000
Optimización de la gestión de la cadena de suministro	$3,000.000
Subcontratación de expertos en tecnología para tareas específicas	$2,000.000
Implementación de sistemas de gestión de proyectos	$100,000
Desarrollo de relaciones colaborativas con proveedores	$100,000
TOTAL	$12,700.000

Fuente. *Elaboración propia*

En la anterior tabla se presenta el presupuesto del plan de mejoramiento propuesto para J Montero Construcciones S.A.S detallando las siguientes asignaciones de recursos:

1. **Implementación de tecnología BIM.** Se destina un monto de $5,000,000 para la adopción de tecnología Building Information Modeling (BIM) en los proyectos de construcción.
2. **Contratación de consultores especializados en tecnología**. Se asigna un presupuesto de $2,000,000 para la contratación de expertos en tecnología que puedan apoyar la implementación de nuevas herramientas y procesos.

3. **Implementación de prácticas de construcción sostenible.** Se asigna un monto de $500,000 para la adopción de prácticas que promuevan la sostenibilidad en los proyectos de construcción.
4. **Optimización de la gestión de la cadena de suministro.** Se destina un presupuesto de $3,000,000 para mejorar la eficiencia en la gestión de la cadena de suministro de materiales y recursos.
5. **Subcontratación de expertos en tecnología para tareas específicas.** Se asigna un monto de $2,000,000 para la contratación de especialistas en tecnología que puedan colaborar en aspectos específicos de los proyectos.
6. **Implementación de sistemas de gestión de proyectos.** Se destina un presupuesto de $100,000 para la implementación de sistemas que permitan una gestión eficiente de los proyectos de construcción.
7. **Desarrollo de relaciones colaborativas con proveedores.** Se asigna un monto de $100,000 para el desarrollo de relaciones estrechas con proveedores confiables, lo que puede mejorar la eficiencia de la cadena de suministro y garantizar la entrega oportuna de materiales

Estas asignaciones presupuestarias buscan fortalecer la capacidad de la empresa para implementar tecnologías innovadoras, mejorar la eficiencia operativa y promover prácticas sostenibles en sus proyectos de construcción.

Capítulo 6: Gerencia Financiera

Diagnóstico de la Situación Actual del Área de Finanzas

Los análisis y resultados presentados se basan en datos contables, financieros y administrativos proporcionados por J Montero Construcciones S.AS. Además, se consultaron los estados financieros históricos en las bases de datos de la empresa. Se considera que toda la información obtenida es precisa y objetiva. Sin embargo, se le dio prioridad a la información obtenida directamente de la empresa, la cual, en cierto grado, es confidencial, por lo que se debe mantener reserva al reproducirla, publicarla o divulgarla. Para el análisis financiero, se tomaron en cuenta tres años históricos, desde 2021 hasta 2023.

Para comenzar el diagnóstico financiero de la empresa, primero realizamos un análisis horizontal de las cuentas de la empresa durante los últimos dos años para comprender en detalle el desempeño de su balance y cuentas de ingresos, y utilizamos análisis longitudinales y comparaciones de referencia para derivar índices financieros. Que refleja el estado histórico de la empresa y proporciona pronósticos utilizando estrategias de gestión hipotéticas que la dirección de la empresa puede utilizar.

Análisis y Evaluación Financiera

Este proyecto es necesario porque nos permite examinar la situación económica y financiera actual de J Montero Construcciones S.A.S. Es crucial analizar esta información para comprender completamente cómo se generan y se utilizan los recursos, y así poder proponer

soluciones o alternativas que ayuden a mejorar la situación financiera de la empresa y aumentar la confianza de los clientes.

En resumen, el estado de resultados ilustra la efectividad de una empresa en un período determinado, detallando sus ganancias y/o pérdidas. También conocido como Estado de Ganancias y Pérdidas, este documento refleja el desempeño de las operaciones comerciales durante dicho lapso, revelando los ingresos obtenidos por ventas y los gastos en los que la empresa haya incurrido.

Utilidad Bruta

Para lograr conocer la utilidad bruta de un periodo determinado es necesario conocer los ingresos y costos de venta:

Ingresos.

Tabla 6. *Ingresos y gastos operacionales*

AÑO	INGRESOS OPERACIONALES	COSTOS DE CONSTRUCCION
2023	$ 6.378.456.000,00	$ 5.478.271.000,00
2022	$ 3.830.798.648,00	$ 3.564.738.226,00
2021	$ 1.168.891.000,00	$ 1.137.112.000,00

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

En la tabla 6 se puede observar la variación de los ingresos año a año, de acuerdo a los contratos ejecutados en cada uno de los mismos. En el año 2023 se facturaron la mayoría de

contratos sostenidos principalmente con uno de los mayores clientes, los cuales fueron iniciados comercialmente durante el año 2020; dado que la construcción de uno principales proyectos se dio en el año 2021 y razón por la cual se constituyó la organización, con el fin de tener una administración con mejor organización y administración de los recursos.

Por el buen desarrollo y ejecución del proyecto realizado en el año 2021 y 2022, se otorga un próximo plan de construcción con el cliente potencial durante los años 2022, 2023 y siguientes.

Análisis de indicadores financieros

Razones de liquidez.

Tabla 7. *Razón de liquidez 2021*

RAZON DE LIQUIDEZ 2021	
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
$ 115.355.000,00	$ 43.118.496,00
267,5	

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

La tabla 7 evidencia un contraste, en el año 2021 se observa un cambio en la situación, ya que tanto los pasivos como el activo corriente de la empresa disminuyen notablemente.

Es importante considerar que, en el sector de la construcción, estas fluctuaciones son comunes, ya que están vinculadas al progreso de las obras en curso, lo cual afecta estos

indicadores. Durante este período, la empresa cuenta con $267,5 disponibles por cada peso de deuda a corto plazo.

Tabla 8. *Razón de liquidez 2022*

RAZON DE LIQUIDEZ 2022	
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
$ 71.861.000,00	$ 223.618.905,00
32,1	

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

Vemos como en el año 2022, la situación de liquidez se torna preocupante debido a que el pasivo corriente supera al activo corriente.

Lo anterior significa que por cada peso que la empresa debe, solo dispone de $32,1 para saldar sus obligaciones, lo que indica que tiene más deudas que activos líquidos disponibles. En caso de liquidación, la empresa tendría que considerar otros recursos dentro de su activo, como los activos fijos, para cubrir la totalidad de su pasivo corriente.

Tabla 9. *Razón de liquidez 2023*

RAZON DE LIQUIDEZ 2023	
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
$ 1.604.233.856,00	$ 965.740.328,00
166,1	

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

En la tabla 9 vemos que para el año 2023 cambia la situación que se presentó en el año 2022, en la cual por cada peso que se debe la compañía tiene para respaldar $166,1. lo cual indica que para este año mejora notoriamente sus indicadores.

Capital de Trabajo. Se refiere a los recursos disponibles para la operación empresarial una vez que se han cubierto las obligaciones a corto plazo, representando los excedentes del activo circulante destinados a satisfacer las demandas normales de funcionamiento de la empresa.

Tabla 10. *Capital de trabajo 2021*

CAPITAL DE TRABAJO 2021	
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
$ 115.355.000,00	$ 43.118.496,00
$	72.236.504,00

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

Se evidencia de acuerdo a la tabla 10 que para este año se logra cubrir las deudas a corto plazo, pero de igual forma se continua con el capital para el desarrollo de las actividades.

Tabla 11. *Capital de trabajo 2022*

CAPITAL DE TRABAJO 2022	
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
$ 71.861.000,00	$ 223.618.905,00
-$	151.757.905,00

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

Analizando la tabla 11 vemos como en el año 2022, según lo refleja la razón de liquidez, si la empresa pagara todas sus deudas a corto plazo, carecería de capital de trabajo para mantener su actividad económica.

Este escenario ilustra un desequilibrio financiero típico, donde la empresa enfrenta pasivos a corto plazo sin contar con los recursos necesarios para liquidarlos en el mismo período de tiempo.

Tabla 12. *Capital de trabajo 2023*

CAPITAL DE TRABAJO 2023	
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
$ 1.604.233.856,00	$ 965.740.328,00
$	638.493.528,00

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

Evidenciamos de acuerdo a lo descrito en la tabla 12 este año cambia la situación del año anterior, se puede pagar todo el pasivo corriente y continuar con capital de trabajo para desarrollo de la operación.

Prueba acida.

Tabla 13. *Prueba acida 2021*

PRUEBA ACIDA 2021	
ACTIVO LIQUIDO	PASIVO CORRIENTE
$ 40.624.000,00	$ 43.118.496,00
0,9	

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

De acuerdo a la tabla de la prueba acida en el año 2021 para pagar el 100% del pasivo la empresa debería vender parte de su inventario o generan nuevos recursos propios.

Tabla 14. *Prueba acida 2022*

PRUEBA ACIDA 2021			
ACTIVO LIQUIDO /		PASIVO CORRIENTE	
$	48.210.000,00	$	223.618.905,00
	0,22		

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

Según la tabla 14 para este año la situación es aún más crítica ya que la empresa solo cuenta con el 0,22 por cada peso para cubrir sus deudas.

Tabla 15. *Prueba acida 2023*

CAPITAL DE TRABAJO 2023			
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
$	109.771.650,00	$	965.740.328,00
	0,11		

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

Con relación a los años anteriores se evidencia en la tabla 15 que la empresa está adquiriendo deudas a corto plazo sin tener en cuenta el recurso líquido y colocando en riesgo el inventario de la empresa.

Solidez.

Tabla 16. *Solidez año 2021*

SOLIDEZ 2021	
ACTIVO TOTAL	PASIVO TOTAL
$ 151.583.000,00	$ 120.354.314,00
1,26	

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

De acuerdo a la tabla de solidez para el año 2021 la empresa cuenta con una mejor solidez debido a que cuenta con un total de 1,26 por cada peso.

Tabla 17. *Solidez año 2022*

SOLIDEZ 2022	
ACTIVO TOTAL	PASIVO TOTAL
$ 380.937.000,00	$ 223.618.905,00
1,70	

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

Se evidencia en la tabla 17 que disminuye la solidez un poco con relación al año anterior, por esta razón el activo total cubre todo el pasivo.

Tabla 18. *Solidez año 2023*

SOLIDEZ 2023	
ACTIVO TOTAL	PASIVO TOTAL
$ 1.922.278.073,00	$ 1.641.436.328,00
1,17	

De acuerdo a la tabla 18 para este año la empresa demuestra que se está fortaleciendo con relación a los años anteriores.

Endeudamiento.

Tabla 19. *Endeudamiento año 2021*

ENDEUDAMIENTO 2021	
PASIVO TOTAL	ACTIVO TOTAL
$ 120.354.314,00	$ 151.583.000,00
79%	

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

Por lo que muestra la tabla 19 se considera que es un buen porcentaje de endeudamiento en consecuencia de buenos manejos financieros.

Tabla 20. *Endeudamiento año 2022*

ENDEUDAMIENTO 2022	
PASIVO TOTAL	ACTIVO TOTAL
$ 223.618.905,00	$ 380.937.000,00
59%	

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

En la tabla 20 podemos ver como mejora el activo ya que solo está comprometido un 59% de endeudamiento.

Tabla 21. *Endeudamiento 2023*

ENDEUDAMIENTO 2023	
PASIVO TOTAL	ACTIVO TOTAL
$ 1.641.436.328,00	$ 1.922.278.073,00
85%	

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

Vemos en la tabla de endeudamiento del 2023 *que* la capacidad de endeudamiento aumenta, lo que nos indica que mientras la empresa está ejecutando proyectos de construcción compromete su activo, lo que nos demuestra que este sector siempre está expuesto a irse en quiebra.

Utilidad bruta.

Tabla 22. Utilidad bruta o margen bruto

UTILIDAD BRUTA O MARGEN BRUTO 2021	
U. BRUTA	INGRESOS OPERAC.
$ 31.779.000,00	$ 1.168.891.000,00
2,72%	

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

De acuerdo a los datos suministrados en la tabla 22 vemos que se optimiza el costo de la utilidad.

Tabla 23. *Utilidad bruta o margen bruto*

UTILIDAD BRUTA O MARGEN BRUTO 2022			
	U. BRUTA		INGRESOS OPERAC.
$	266.060.422,00	$	3.830.798.648,00
	6,95%		

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

Se ve en la tabla 23 que los porcentajes cambian de año a año evidenciando que el costo mejora en gran medida.

Tabla 24. *Utilidad bruta o margen bruto*

UTILIDAD BRUTA O MARGEN BRUTO 2023			
	U. BRUTA		INGRESOS OPERAC.
$	900.185.000,00	$	6.378.456.000,00
	14,11%		

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

Vemos que el 2023 fue un año donde mejoró mucho la utilidad bruta de la empresa, demostrando un buen trabajo gerencial.

Utilidad neta.

Tabla 25. *Margen Neto 2021*

UTILIDAD NETA O MARGEN NETO 2021			
	U. NETA		INGRESOS TOTALES
$	3.691.686,00	$	1.168.891.000,00
	0,32%		

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

La tabla 25 presenta que los indicadores siguen bajos, esto nos indica que los costos y gastos proyectados están siendo más altos que los presupuestados.

Tabla 26. *Margen Neto 2022*

UTILIDAD NETA O MARGEN NETO 2022			
	U. NETA		INGRESOS TOTALES
$	61.089.409,00	$	3.830.798.648,00
	1,59%		

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

Evidenciamos de acuerdo a lo plasmado en la tabla 26 que se empiezan a notar cambios que optimizan los gastos y costos de la empresa.

Tabla 27. *Margen Neto 2023*

UTILIDAD NETA O MARGEN NETO 2023			
	U. NETA		INGRESOS TOTALES
$	123.523.650,00	$	6.378.456.000,00
	1,94%		

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

Según los datos de la tabla 27 la empresa mejora un poco este indicador, pero sigue estando un poco por fuera de los indicadores de otras compañías que trabajan en el mismo sector.

Rentabilidad del patrimonio.

Tabla 28. *Rentabilidad del Patrimonio 2021*

RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	
U. NETA	PATRIMONIO
$ 3.691.686,00	$ 31.228.686,00
11,82%	

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

En la tabla 28 vemos que el patrimonio tuvo una rentabilidad de 11,82% que equivale a las inversiones realizadas por socios a la empresa.

Tabla 29. *Rentabilidad del patrimonio 2022*

RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	
U. NETA	PATRIMONIO
$ 61.089.409,00	$ 157.318.095,00
38,83%	

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

De acuerdo a la tabla 29 para el 2022 lo socios deciden aumentar su participación logrando el aumento de la rentabilidad de la empresa en un 38,83% lo cual es bastante alto.

Tabla 30. *Rentabilidad del patrimonio 2023*

RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	
U. NETA	PATRIMONIO
$ 123.523.650,00	$ 280.841.745,00
43,98%	

Fuente. *J Montero Construcciones S.A.S.*

Finalmente vemos que de acuerdo a la tabla 30 para el año 2023 la rentabilidad del patrimonio investido por los socios aumento un 5,15% con respecto al año anterior, esto muestra como la empresa ha mejorado en los últimos años.

Medir la rentabilidad del patrimonio de una empresa es garante para saber que tanta inversión es buena o mala para el aumento de la misma dentro de cualquier empresa, un ejemplo de esto es J Montero construcciones S.A.S. Quien se ha mantenido en el mercado gracias a socios que invierten y aumentan la rentabilidad de la compañía.

El análisis llevado a cabo en este estudio busca proporcionar orientación a los empresarios novatos que están emprendiendo, con el objetivo de que los enfoques teóricos empleados resulten en herramientas efectivas para la planificación y supervisión adecuadas en la gestión empresarial. Entre los descubrimientos más destacados de este análisis se encuentran:

Durante el lapso examinado (2021-2023), los costos experimentaron un incremento superior al 85%. Hubo una reducción en los costos a lo largo de este período, ya que en 2020 representaban el 98.18% de los ingresos operacionales, mientras que en 2023 esta proporción

disminuyó a un 85.89%. Esta disminución contribuyó a mejorar la utilidad bruta de manera constante año tras año.

Además, los gastos administrativos más significativos estuvieron relacionados con el personal y varios rubros como suministros de oficina, cafetería y limpieza, lo que influyó negativamente en la utilidad operativa conforme al propósito empresarial.

Por último, la utilidad neta para el periodo analizado mostró mejoras a pesar de los intereses financieros pagados debido al crédito adquirido por la empresa para su construcción.

En lo que respecta al capital propio, este experimentó un aumento significativo, pasando de $35.000.000 en el período 2021 a $100.000.000 en el período 2022-2023. Este incremento fue motivado por la necesidad percibida por los propietarios y/o gestores de aumentar el capital de operaciones para mejorar el desempeño financiero de la empresa.

Después de revisar detenidamente, se observa que en 2022 la empresa no pudo cumplir completamente con sus compromisos de corto plazo utilizando únicamente sus activos corrientes. Esto generó dificultades de liquidez y resalta la urgencia de aumentar el capital de trabajo, dado que para ese año fue insuficiente, incluso deficitario.

Plan de mejoramiento en el área financiera de J Montero Construcciones S.A.S.

Objetivo

Diseñar un plan de mejora financiero para J Montero Construcciones S.A.S. que permita mejorar sus rendimientos económicos diagnosticando financieramente la empresa e identificando los factores más representativos de los estados financieros y con ello poder definir en qué áreas implementar el plan de mejora para la compañía y finalmente establecer las estrategias que permitan subsanar las falencias encontradas.

Alcance

Este plan de mejoramiento propuesto para J Montero Construcciones S.A.S. puede implementarse en un plazo estimado de 6 a 12 meses, considerando el tiempo prudente para la puesta en marcha de las capacitaciones ofrecidas dentro de este plan.

Puesta en Marcha

Con la puesta en marcha de este plan buscamos introducir tácticas para reducir los costos de venta, los cuales están impactando significativamente la rentabilidad. Estas tácticas deben dirigirse también a la disminución de contratistas y diversos gastos, con el propósito de mejorar los resultados operativos.

Reducir el flujo de efectivo generado por las ventas no solo en la inversión en los recursos operativos, sino también en el pago de la deuda, con el fin de prevenir que estas

obligaciones financieras se vuelvan insostenibles y que los acreedores terminen teniendo una mayor influencia en la empresa que los propios socios.

Implementar acciones de supervisión y monitoreo por parte de las autoridades regulatorias, asociaciones y entidades pertinentes, respecto a la gestión de recursos y el cumplimiento de obligaciones.

Lo anterior se conseguirá siguiendo una serie de pasos sugeridos por parte de los expertos, empezando con la ccontratación de un consultor financiero el cual aportará una combinación de conocimiento experto, planificación estratégica, y gestión de riesgos que puede ser crucial para alcanzar tus metas financieras a largo plazo. La propuesta indica que se le debe hacer seguimiento cada dos meses para un total de 6 meses de labor, en el que se espera se puedan generar las mejoras que se implementarán no solo en el área financiera si no también en todas las áreas de la empresa.

Por otra parte, es importante capacitar al personal financiero y administrativo en relación a los estados financieros no solo mejora la precisión y confiabilidad de la información financiera, sino que también fortalece la capacidad de la empresa para tomar decisiones estratégicas, gestionar riesgos y asegurar el cumplimiento normativo. Esto, a su vez, contribuye al crecimiento sostenido y al éxito a largo plazo de la organización. Un equipo capacitado está mejor preparado para adaptarse a cambios en la normativa contable, fiscal y en el entorno económico, asegurando que la empresa pueda responder de manera proactiva y no reactiva. Un equipo bien entrenado

puede identificar señales tempranas de problemas financieros, como disminución de la liquidez, aumento de deudas o disminución de la rentabilidad esto permite tomar medidas correctivas a tiempo.

Por último, la capacitación del personal operativo en relación a sus estados financieros y recursos no solo mejora la eficiencia y la efectividad operativa, sino que también contribuye significativamente a la salud financiera y al crecimiento sostenido de la empresa. Esta capacitación crea un entorno en el que todos los empleados están alineados con los objetivos estratégicos y financieros, fomentando una cultura de responsabilidad, innovación y mejora continua. Con una comprensión clara de los costos y presupuestos, el área operativa puede gestionar sus recursos de manera más eficiente, reduciendo desperdicios y optimizando el uso de materiales, tiempo y mano de obra.

Capacitar al área operativa de la empresa en relación a sus estados financieros y recursos es fundamental por varias razones que contribuyen tanto a la eficiencia operativa como al éxito financiero general de la organización.

Tabla 31. *Presupuesto plan de mejoramiento área financiera*

PLAN DE MEJORAMIENTO/PRESUPUESTO				
CONCEPTO	**DESCRIPCION**	**PROCESO**	**COSTO**	**SEGUIMIENTO**
Contratación consultor financiero	Buscará mejoras al proceso financiero y así evitar que la empresa entre nuevamente en estado de liquidez.	Talento Humano	$ 2.500.000,00	Bimensual
Capacitacion personal financiero y administrativo	Se buscará una capacitacion conjunta para el personal financiero y administrativo, con el fin de dar a conocer los nuevos cambio recomendados.	Administrativo y Financiero	$ 500.505,00	Mensual
Capacitacion personal Operativo	Se realizará la capacitacion de todo el personal operativo en cada proyecto con el fin de dar mayor provecho a los recursos de la empresa.	Personal operativo	$ 560.000,00	Mensual
			$ 3.560.505,00	

Fuente. *Elaboración propia*

En la tabla 31 se describe cada servicio ofrecido a la empresa para la mejora de la su área financiera, vemos que el costo de este consultor que deber ser preferiblemente contador público o administrador de empresas con experiencia en reducción y manejo de recursos operativos será de $2.500.000 mensuales por 4 meses serian $10.000.000. Vemos también que capacitar al personal financiero y administrativo le costara a la empresa $500.505 lo cuales se pagarán de manera mensual al capacitador que emitirá de forma clara precisa las mejoras que se realizarán en todas las áreas administrativas y financieras. Las capacitaciones no deben exceder el mes de implementación de las mejoras, para el área operativa se dispondrá un costo de $560.000 para el capacitador que se evaluará de manera mensual y que para esto debe tener a todo el personal operativo listo para la realización de las mejoras impuestas.

Capítulo 7. Planes Tácticos y Operativos

Planeacion Cuantitativa

Diagnostico Externo (EFE)

Tabla 32. *Matriz de evaluacion de factores externos*

	Matriz de Evaluación de Factores Externos	Ponderación	Calificación	Producto
0.54	**Oportunidades**			
O1	Innovacion en tecnologias para la ejecuccion de obras	0.04	2	0.08
O2	Desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios	0.06	3	0.18
O3	Inversiones extranjeras	0.05	2	0.10
O4	Sector en constante crecimiento	0.06	4	0.24
O5	Tasas de interés moderadas	0.05	2	0.10
O6	Los contratistas ven a j montero construcciones como un aliado potencial	0.06	2	0.12
O7	Sistemas de subsidio de vivienda	0.05	3	0.15
O8	Incremento poblacional	0.06	3	0.18
O9	Estabilidad con los proveedores	0.05	4	0.20
O10	Nuevos nichos de mercado	0.06	3	0.18
0.46	**Amenazas**			
A1	Fluctuaciones económicas	0.06	3	0.18
A2	Incremento en la valorización del suelo	0.04	2	0.08
A3	Inestabilidad y aumento de los costos de los materiales de construcción	0.05	4	0.20
A4	Cambios en las regulaciones ambientales	0.02	3	0.06
A5	Condiciones climáticas	0.02	2	0.04
A6	Ingreso de nueva competencia	0.06	3	0.18
A7	Normatividad para licencias de construccion	0.05	4	0.20
A8	Impacto en los costos de produccion generado por el	0.04	2	0.08
A9	Disponibilidad de servicios publicos para tierras aptas para construccion	0.06	3	0.18
A10	Corrupcion latente en el sector construccion	0.06	3	0.18
		1.00		**2.91**

Fuente. *Elaboración propia*

Para obtener un análisis un poco más detallado sobre los factores externos y organizar toda la información que pueda afectar de manera externa a la empresa J Montero Construcciones hicimos uso de la matriz EFE (David F. R., 2013). Su utilización nos permitió reconocer oportunidades y amenazas que ciernen sobre la empresa, a partir de allí podemos crear estrategias eficaces para que la compañía crezca y pueda estar preparada para gestionar o solventar las amenazas.

Observamos en la tabla que el sector en constante crecimiento ha sido una de las oportunidades más significativas ya que J Montero Construcciones ha sabido responder a la demanda de servicios dentro del sector, por otra parte, la estabilidad con los proveedores le ha permitido mantener una buena relación con su entorno y ganar credibilidad con todos sus proveedores.

Por otra parte, revisando las amenazas vemos como la inestabilidad y aumento en el costo de los materiales afecta de manera directa la operación de la empresa teniendo que acudir precisamente a las buenas relaciones con sus proveedores para poder ajustarse a la situación.

Se observa que el valor total de las oportunidades es de 1,53 y el valor de las amenazas es 1,38 de acuerdo a estos resultados se puede decir que al ser superior el valor de las oportunidades el entorno externo es favorable. El total ponderado es de 2.91 con este valor determinamos que si bien las amenazas son fuertes la empresa ha podido responder gradualmente a estas, no obstante, debe

aprovechar las oportunidades en busca de mejorar sus estrategias para responder de manera óptima frente a los retos que se presentan externamente.

Diagnostico Interno (EFI)

Tabla 33. *Matriz de evaluación de factores internos*

Matriz de Evaluación de Factores Internos		Ponderación	Calificación	Producto
0.59	**Fortalezas**			
F1	Experiencia en la ejecución de una variedad de proyectos de construcción, incluyendo residenciales, comerciales e institucionales	0.07	4	0.28
F2	La tecnología y capacidad de fabricación que nos diferencie de otras empresas en cuanto a mano de obra y construcción	0.08	3	0.24
F3	La empresa cumple con todas su obligaciones y pagos	0.05	4	0.20
F4	Los proyectos cumplen con los estándares de calidad y plazos fijados	0.07	4	0.28
F5	Excelente relaciones interpersonales	0.04	4	0.16
F6	Posee un programa de seguridad y salud en el trabajo bien estructurado	0.06	3	0.18
F7	Presencia a nivel regional	0.05	4	0.20
F8	Maquinaria calificada	0.06	4	0.24
F9	Certificaciones de calidad en obras	0.06	3	0.18
F10	Marguen de utilidad estable	0.05	4	0.20
0.41	**Debilidades**			
D1	Plan de marketing débil al no contar con un buen sistema de publicidad	0.04	1	0.04
D2	Alta rotación de personal	0.04	2	0.08
D3	Está ubicado en un sector retirado	0.03	2	0.06
D4	Plan de desarrollo desactualizado	0.03	1	0.03
D5	Falta de gestión en la cadena de suministro para optimizar la logística de materiales y mano de obra	0.04	1	0.04
D6	Ausencia de estructura organizacional y manual de funciones	0.04	1	0.04
D7	Retroalimentacion en los procesos internos	0.03	2	0.06
D8	Conformacion del area comercial en la empresa	0.04	2	0.08
D9	Falta de organización administrativa	0.06	2	0.12
D10	No se realizan estudios economicos y financieros completos	0.06	1	0.06
		1.00		**2.77**

Fuente. *Elaboración propia*

Con el fin de identificar las áreas de oportunidad donde se están utilizando recursos de forma ineficiente y tomar medidas para mejorar los resultados usamos la Matriz EFI, esta herramienta es fundamental para la toma de decisiones, establecer metas y medir el progreso en la implementación de mejoras. Pudimos identificar las áreas donde se deben destinar mayores recursos y esfuerzos, así como las que no están generando tanto rendimiento.

Con base en la EFI podemos observar que J Montero Construcciones cuenta con mucha estabilidad sin embargo la falta de organización administrativa puede llevar a dificultades en cuanto a organización, toma de decisiones y manejo de recursos. Por otra parte, cuenta con grandes fortalezas que, con una organización administrativa y una estrategia de marketing adecuadas pueden destacar y lograr que su posicionamiento aumente en menor tiempo de lo esperado ya que cuenta con prestigio, experiencia y cumplimiento en los tiempo y calidad lo cual respalda cada uno de sus proyectos.

Formulación estrategica

Matriz de fortalezas, oportunidades y amenazas.

Tabla 34. *Matriz DOFA*

Fortalezas	Debilidades
Experiencia en la ejecución de una variedad de proyectos de construcción, incluyendo residenciales, comerciales e institucionales	Plan de marketing débil al no contar con un buen sistema de publicidad
La tecnología y capacidad de fabricación que nos diferencie de otras empresas en cuanto a mano de obra y construcción	Alta rotación de personal
La empresa cumple con todas su obligaciones y pagos	Está ubicado en un sector retirado
Los proyectos cumplen con los estándares de calidad y plazos fijados	Plan de desarrollo desactualizado
Excelente relaciones interpersonales	Falta de gestión en la cadena de suministro para optimizar la logística de materiales y mano de obra
Posee un programa de seguridad y salud en el trabajo bien estructurado	Ausencia de estructura organizacional y manual de funciones
Presencia a nivel regional	Retroalimentacion en los procesos internos
Maquinaria calificada	Conformacion del area comercial en la empresa
Certificaciones de calidad en obras	Falta de organización administrativa
Marguen de utilidad estable	No se realizan estudios economicos y financieros completos

Amenazas	Oportunidades
Fluctuaciones económicas	Innovacion en tecnologias para la ejecuccion de obras
Incremento en la valorización del suelo	Desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios
Inestabilidad y aumento de los costos de los materiales de construcción	Inversiones extranjeras
Cambios en las regulaciones ambientales	Sector en constante crecimiento
Condiciones climáticas	Tasas de interés moderadas
Ingreso de nueva competencia	Los contratistas ven a j montero construcciones como un aliado potencial
Normatividad para licencias de construccion	Sistemas de subsidio de vivienda
Impacto en los costos de produccion generado por el transporte	Incremento poblacional
Disponibilidad de servicios publicos para tierras aptas para construccion	Estabilidad con los proveedores
Corrupcion latente en el sector construccion	Nuevos nichos de mercado

Fuente. *Elaboración propia*

En la tabla 34 se indentifican las principales fortalezas, debilidades, amanezas y oportunidades las cuales surgieron como resultado de la utilizacion de la Matriz DOFA la cual nos sirvio como metodo de análisis ayudando a comprender cuál es la situación actual de la empresa, saber con qué elementos o materiales se dispone, qué se necesita, qué conocimientos y cuánta experiencia se tiene, asi como tambien cuáles son las fallas que existen y qué se debe aprender. Apartir de esta se definen también las fortalezas y debilidades existentes dentro de la empresa, además de conocer cuáles son las oportunidades dentro del mercado, al igual que las amanezas que pueden generar inestabilidad, bien sea por alguna circunstancia en el aspecto nacional, económico, político, social o tecnológico (Serna Gómez, Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones., 2006).

La idea de reconocer las oportunidades del proyecto, es usar al máximo los recursos que ya estan disponibles, para de esta forma aprovehcar las posibilidades de éxito antes de que desaparezcan a causa de algun cambio dentro del mercado, o que la competencia tome ventaja y saque provecho de éstas (Hernández Sampieri, 2014). Por otro lado, las amenazas deben reconocerse inmediatamente mediante el análisis, ya que es imprescindible efectuar un plan de contingencia en caso de que éstas aparezcan en un futuro.

Identificar adecuadamente las fortalezas sirve de apoyo para la creación de nuevos objetivos y nuevas metas, que permitan aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten, así como transformar las debilidades en puntos fuertes.

Al conocer a fondo las debilidades de la compañía, se puede delimitar cuáles son sus capacidades. Además, es posible apreciar con claridad la situación actual, así como evitar tomar decisiones riesgosas que terminen afectando la estabilidad de la empresa.

Tabla 35. *Matriz de estrategias*

Estrategias FO		Estrategias DO	
FO1	F2O1: UTILIZACION DE TECNOLOGIAS APLICADAS EN OBRAS	D01	D4O1: CON LA APLICACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGIAS ACTUALIZAR EL PLAN DE DESARROLLO
FO2	F9O2: LA CALIDAD DE LAS OBRAS PERMITE QUE INCREMENTEN NUEVOS PROYECTOS INMOBILIARIOS	D02	D5O9: LA ESTABILIDAD DE PROVEEDORES GESTIONA BUENOS PROCESOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO
FO3	F4O4: LOS ESTANDARES DE CALIDAD PERMITEN MAYOR PARTICIPACION EN ZONAS DE MAYOR CRECIMIENTO	D03	D10O2: EL DESARROLLO DE NUEVOS PROYECTOS OBLIGA A LA REALIZACION DE ESTUDIOS COMPLETOS PARA BRINDAR CALIDAD AL CLIENTE
FO4	F7O10: EXPANSION DE OBRAS A NUEVOS MERCADOS	DO4	D8O3: EL BUEN CONTROL EN EL AREA COMERCIAL PERMITE REALIZAR INVERSIONES EXTRANJERAS
FO5	F5O6: LAS BUENAS RELACIONES Y CONVENIOS PERMITEN MANTENER BUENAS ALIANZAS	D05	D10O7: MEJORA DE LAS TAZAS DE INTERES MODERADAS EN LA MEJORA DE REALIZACION DE ESTUDIOS ECONOMICOS Y FINANCIEROS
Estrategias FA		**Estrategias DA**	
FA1	F6;F9;A7: OPTIMIZACION DE PROCESOS NORMATIVOS	DA1	D1;A6: DEFINIR EL PLAN DE MANEJO DE REDES DIGITALES Y GENERACION DE CONTENIDO DIGITAL
FA2	F1;F7;A6: AMPLIAR LA OFERTA DE SERVICIOS DE LA EMPRESA AJUSTANDOSE A LAS NECESIDADES DEL MERCADO	DA2	D3;D5;A8: OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE LA LOGISTICA
FA3	F3;F4;F9;A1;A2;A3;A8: DESARROLLAR UN NUEVO MODELO DE COTIZACION CON NUEVOS PROVEEDORES ANTE EL AUMENTO E INFLACION DE LOS INSUMOS	DA3	D10;A1: FORTALECER LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA
FA4	F10;A1: DISEÑAR POLITICAS CORPORATIVAS ENFOCADAS EN SALVAGUARDAR EL ESTADO FINANCIERO DE LA EMPRESA	DA4	D9;A10: CONTROL EN LA EJECUCION DE PROYECTOS
FA5	A6;F5: FORTALECER EL CLIMA ORGAZACIONAL PARA EVITAR LA ROTACION DE PERSONAL	DA5	D2;A6: CAPACITACION CONSTASTE DE EMPLEADOS

Fuente. *Elaboración propia.*

En la tabla 35 se trazan estrategias al comparar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. En el primer cuadrante vemos ¿De qué forma se pueden usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades? estas estrategias llamadas FO tienen un enfoque de éxito. Las estrategias DO ubicadas en el segundo cuadrante tienen un enfoque de adaptación y cuestionan ¿Cómo aprovechar las oportunidades para corregir las debilidades? En tercer lugar, están las estrategias FA enfocadas en la reacción estas nos llevan a indagar ¿Cómo se pueden usar las fortalezas para mitigar las amenazas? Y finalmente en las estrategias DA con enfoque de supervivencia se analiza ¿Cómo mantenerse en pie aun con las amenazas vistas?

Matriz de posición estrategica y evaluación de la acción

Tabla 36. *Matriz PEYEA*

FORTALEZA INDUSTRIAL		Calificación
FI 1	Acceso a nueva maquinaria	5
FI 2	Tecnología disponible	4
FI 3	Oportunidad de expansión	6
FI 4	Fuerte capital en movimiento	5
FI 5	Acceso a las nuevas tecnologías	5
FI 6	Métodos constructivos innovadores y modernos	4
FI 7	Utilizacion de recursos	5
FI 8	Gestion eficaz de inventarios	6
FI 9	Productividad	6
FI 10	Sistemas de control de calidad	5
		51.0

VENTAJA COMPETITIVA		Calificación
VC 1	Calidad en la prestación del servicio	-1
VC 2	Nivel de competitividad	-2
VC 3	Ubicación geográfica	-5
VC 4	Capital humano	-2
VC 5	Satisfacción y fidelización con el cliente	-2
VC 6	Innovación y variedad de productos y servicios	-3
VC 7	Control sobre proveedores	-3
VC 8	Participacion en el mercado	-2
VC 9	Mano de obra calificada	-1
VC 10	Responsabilidad de los clientes	-2
		-23.0

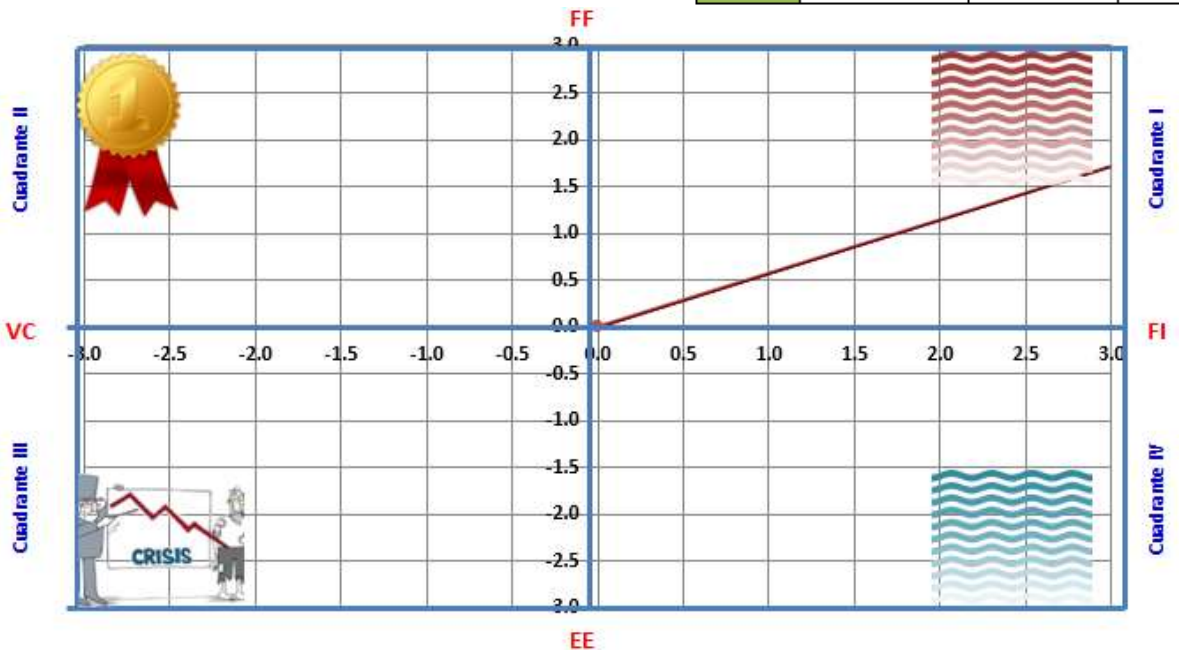
FORTALEZA FINANCIERA		Calificación
FF 1	Inversiones a corto plazo	5
FF 2	Buena liquidez	5
FF 3	Capital de trabajo y flujo de caja	6
FF 4	Capacidad de endeudamiento	4
FF 5	Rendimiento sobre la inversión	5
FF 6	Poder de nogociacion de los productores	4
FF 7	Procutividad y utilidad de la capacidad	5
FF 8	Diversificacion de ingersos	6
FF 9	Politica finaciera solida	5
FF 10	Apalancamiento	4
		49.0

ESTABILIDAD DEL ENTORNO		Calificación
EA 1	Presión competitiva	-4
EA 2	Variabilidad en la demanda	-4
EA 3	Variación de los precios en la materia prima	-6
EA 4	Constante rotación de capital	-5
EA 5	Precios competitivos	-2
EA 6	Crecimiento del sector	-2
EA 7	Estabilidad politica y social	-3
EA 8	Experiencia en un nicho de mercado especifico	-2
EA 9	Cambios tecnologicos	-3
EA 10	Baja inflacion	-2
		-33.0

Fuente. *Elaboracion propia.*

Grafica 2. *Diagrama de la Matriz PEYEA*

Factor	Prom Pond	Coordenada	Origen
FI	12.8	X	X
VC	-5.8	7.0	0.0
FF	12.3	Y	Y
EA	-8.3	4.0	0.0



Fuente. *Elaboracion propia.*

J Montero Construcciones S.A.S. es una empresa financieramente fuerte que ha obtenido ventajas competitivas en la industria creciente aprovechando las oportunidades externas y superando las debilidades internas, lo que le ha permitido penetrar en el mercado, desarrollando sus productos de construcción y dando un manejo eficiente a las diferentes circunstancias que se le presentan (Chiavenato, Administración de recursos humanos (9.ª ed.), 2011). Según lo analizado en la tabla 36 y la gráfica 2 el resultado la posición estratégica de la empresa es

agresiva, para esto se propone una serie de estrategias de acuerdo a lo planteado en el FODA que ayudan a fortalecer el desempeño del servicio:

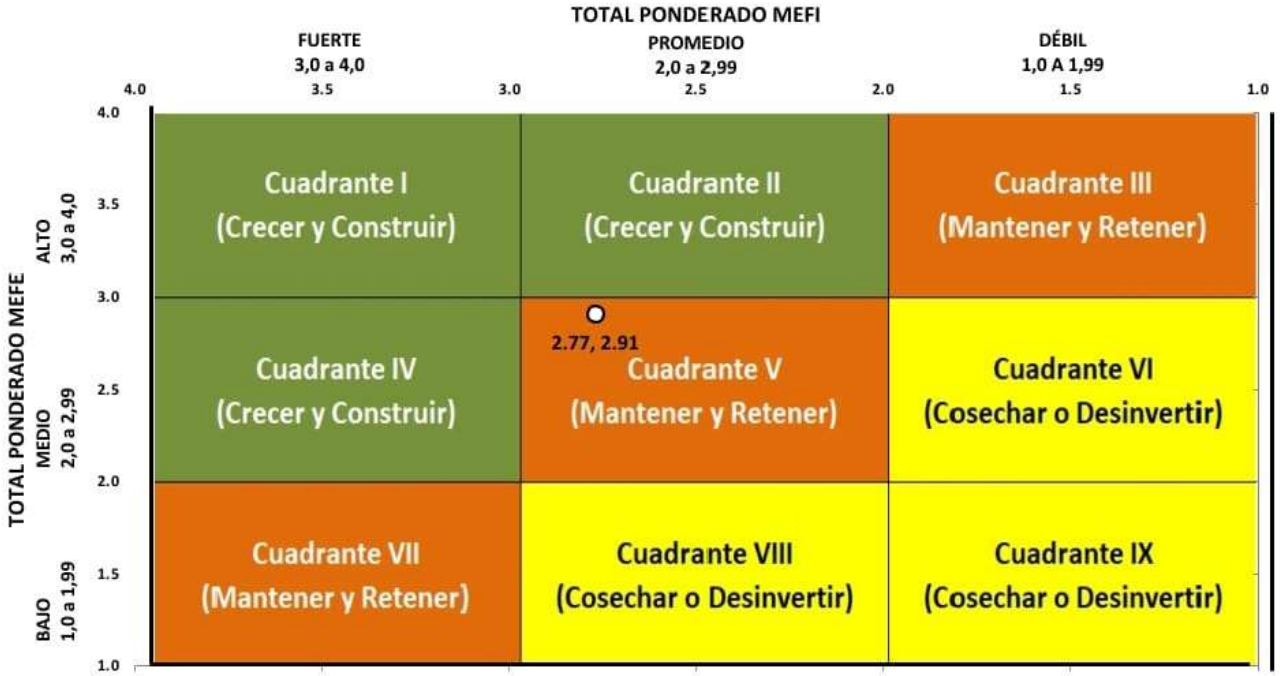
- La calidad de las obras permite que incrementen nuevos proyectos inmobiliarios; y es que así se han generado cantidades de nuevos proyectos debido a que su calidad y servicio es muy deseada por quienes día a día se van sumando a depositar su confianza en las manos de la empresa.
- Los estándares de calidad permiten mayor participación en zonas de mayor crecimiento; Lo que les permite tener una mayor fuente de dirección y hacia donde se están movimiento sus proyectos lo que les permitirá expandirse cada vez más.
- Las buenas relaciones y convenios permiten mantener buenas alianzas; que traen consigo favorecer los buenos acuerdos que permitan cooperar con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Optimizar los procesos de la logística; donde la empresa incluye estrategias más eficientes para transportar los productos, manejar el inventario, preparar los pedidos, reducir los costos totales, mejorar la calidad y minimizar los tiempos de entrega.
- Control en la ejecución de proyectos; donde la empresa se compromete a crear e implementar diferentes conjuntos de procesos para comprender e incidir en los tiempos y el dinero necesarios para los futuros proyectos a desarrollar.
- Capacitación constante de empleados; ya que se ha notado que la implementación de esta estrategia ha traído consigo múltiples beneficios, permitiendo a los empleados planear,

mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades, aumentando la productividad y calidad del trabajo, previniendo accidentes de trabajo, entre otros. Así como la formación continua tiene como misión mantener a las personas involucradas en la evolución de la empresa.

Todas estas estrategias meticulosamente seleccionadas con el propósito de aprovechar las oportunidades que se le están dando a la empresa no solo por el sector en el que se encuentran sino también por los resultados de sus buenos procesos externos tanto en calidad, servicio, mano de obra y de más, que traen como incentivo motivar a la empresa a superar esas debilidades que gracias a esta y otras matrices organizacionales se han podido diagnosticar y que tienen como única finalidad contrarrestar y minimizar esos pequeños cuellos de botella que de una u otra forma retrasan los procesos de la empresa cohibiéndolos así de tener mejores resultados , ya que dentro de las metas y visión de la empresa está esa constante mejora continua en sus procesos tanto en lo interno como en lo externo permitiendo así poder lidiar con todas esas amenazas que pueden tener tanto ahora como en el futuro y esto se logra manteniendo ese foco de una buena posición estratégica que les permita utilizar lo que tienen a su favor para enfrentar las debilidades y evitar las amenazas.

Matriz Interna – Externa.

Figura 3. *Matriz I-E*



Fuente. *Elaboración propia*

De acuerdo a los resultados obtenidos en las matrices EFE (2,91) y EFI (2,77), podemos observar en la figura 3 que la empresa se encuentra en el cuadrante V lo que indica que es una empresa promedio en el sector, donde se deben implementar estrategias globales de forma rápida y asertiva, una estrategia de forma por el tamaño de la empresa y no especializada, esta implementación de estrategias ayudara a corregir las debilidades y poder permanecer en el mercado, aumentar la rentabilidad y aumentar ventas; por lo tanto, se establece que la empresa

debe desarrollarse selectivamente para mejorar, retener y construir con sus fortalezas, y con esto se requieren estrategias que lleven a incrementar estas ventajas competitivas en base a estrategias como:

- Mantener una diferenciación que permita tener una ventaja competitiva sobre los competidores.
- Para los productos de deben realizar más campañas publicitarias, a través de las cuales se dé a conocer que ofrece y en qué consiste la empresa, donde conozcan sobre los productos y beneficios
- Penetración en el Mercado con el desarrollo de la marca relacionado con las oportunidades con las que se cuentan para conseguir mayor presencia.
- Realizar un adecuado Plan de Comercialización y Marketing para expandir y dar a conocer mucho más la empresa y su portafolio de productos y servicios.
- Buscar alianzas estratégicas en el mercado local.
- Captación de nuevas fuentes de tráfico para la promoción de los productos e incrementar ventas.
- Conservar y mantener la competitividad resaltando la calidad, innovación y beneficios de los productos.

Implementación

Matriz de planeación estratégica cuantitativa.

Tabla 37. *MPCE*

MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA			LA CALIDAD DE LAS OBRAS PERMITE QUE INCREMENTEN NUEVOS PROYECTOS INMOBILIARIOS		OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE LA LOGÍSTICA		CAPACITACIÓN CONSTANTE DE EMPLEADOS	
0.54	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
O1	Innovacion en tecnologias para la ejecuccion de obras	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
O2	Desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
O3	Inversiones extranjeras	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
O4	Sector en constante crecimiento	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
O5	Tasas de interés moderadas	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
O6	Los contratistas ven a j montero construcciones como un aliado potencial	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12
O7	Sistemas de subsidio de vivienda	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
O8	Incremento poblacional	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
O9	Estabilidad con los proveedores	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
O10	Nuevos nichos de mercado	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
0.46	AMENAZAS	PONDERACIÓN						
A1	Fluctuaciones económicas	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06
A2	Incremento en la valorización del suelo	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
A3	Inestabilidad y aumento de los costos de los materiales de construcción	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05
A4	Cambios en las regulaciones ambientales	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04
A5	Condiciones climáticas	0.02	1	0.02	0	0.00	0	0.00
A6	Ingreso de nueva competencia	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
A7	Normatividad para licencias de construccion	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
A8	Impacto en los costos de produccion generado por el transporte	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04
A9	Disponibilidad de servicios publicos para tierras aptas para construccion	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
A10	Corrupcion latente en el sector construccion	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
0.59	FORTALEZAS	PONDERACIÓN						
F1	Experiencia en la ejecución de una variedad de proyectos de construcción,	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21
F2	La tecnología y capacidad de fabricación que nos diferencie de otras	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
F3	La empresa cumple con todas su obligaciones y pagos	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05
F4	Los proyectos cumplen con los estándares de calidad y plazos fijados	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14
F5	Excelente relaciones interpersonales	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12
F6	Posee un programa de seguridad y salud en el trabajo bien estructurado	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18
F7	Presencia a nivel regional	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05
F8	Maquinaria calificada	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
F9	Certificaciones de calidad en obras	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
F10	Marguen de utilidad estable	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10
0.41	DEBILIDADES	PONDERACIÓN						
D1	Plan de marketing débil al no contar con un buen sistema de publicidad	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08
D2	Alta rotación de personal	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
D3	Está ubicado en un sector retirado	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03
D4	Plan de desarrollo desactualizado	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06
D5	Falta de gestión en la cadena de suministro para optimizar la logística de	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08
D6	Ausencia de estructura organizacional y manual de funciones	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08
D7	Retroalimentacion en los procesos internos	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06
D8	Conformacion del area comercial en la empresa	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08
D9	Falta de organización administrativa	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
D10	No se realizan estudios economicos y financieros completos	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
2.00	TOTAL PONDERACIONES	2.00	PROM POND	3.64	PROM POND	3.39	PROM POND	3.76
				1.02		1.00		1.00

Fuente. *Elaboración propia*

Como podemos observar en la matriz de planeación estratégica cuantitativa, los resultados de la matriz MPEC mostraron que la estrategia 1 “La calidad de las obras permite que incrementen nuevos proyectos inmobiliarios” tuvo un valor de 3,64, muy similar al valor de la estrategia 2 “Optimizar los procesos de la logística” con 3,39, seguido de la estrategia 3 “Capacitación constante de empleados” con 3,76 siendo la superior aunque no muy alejado del rango de las anteriores que han estado sobre 3, por lo que se precisa que tanto fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades mantienen una posición bastante proporcional en cuanto al contenido de las estrategias planteadas.

La aplicación de la matriz MPEC, permitió determinar qué tan atractivas son las estrategias alternativas viables. Y a su vez un análisis profundo de los factores externos e internos que son los fundamentales para obtener la estrategia de mayor impacto para la empresa, de esta forma se obtuvo una priorización de las estrategias que se escogieron. Cabe resaltar que la puntuación dada para cada estrategia se analizó minuciosamente con el fin de obtener resultados reales para en base a ellos buscar planes de mejora.

De igual forma debe mejorar su estructura organizativa con la elaboración de diferentes manuales dependiendo del área/departamento, ya que este elemento es básico en toda empresa además que aporta al buen desempeño operativo y administrativo, permitiendo el fortalecimiento interno de los procesos en la empresa. También se debe aplicar un plan de capacitación y recompensas para el personal administrativo y directivo de la empresa, esto para mejorar el

desempeño laboral, la gestión administrativa, motivar al personal y en consecuencia fortalecer todo el ambiente laboral en la empresa.

Selección de estrategias. En base a los puntajes obtenidos en la matriz MPEC se selecciona y se jerarquiza las estrategias de mayor puntuación, de esta forma se obtiene el siguiente orden en las estrategias a desarrollar.

Tabla 38. *Estrategias a desarrollar de acuerdo a la MPCE*

ESTRATEGIAS A DESARROLLAR	PUNTUACIÓN	JERARQUIA
Capacitación constante de empleados.	3,76	1
La calidad de las obras permite que incrementen nuevos proyectos inmobiliarios.	3,64	2
Optimizar los procesos de la logística.	3,39	3

Fuente: Elaboración propia / Matriz MPEC

Matriz de Impactos Cruzados y la Multiplicación Aplicada a la Clasificación (MIC MAC)

Este es el método más popular que aborda el análisis estructural y se enfoca en relevar la importancia de las relaciones directas e indirectas entre variables y permite sacar a la luz las variables con una influencia aparentemente débil pero que influyen con mayor intensidad que otras que inicialmente aparecían como más significativas.

Tabla 39. *Inventario o listado de variables*

Nombre largo	Nombre corto	Tema	Descripción
Precio de venta	pvta	Publicidad	Precio de producto final
Producto	pcto	Producción	Proyectos de construcción
Plaza	pz	Localización	Ubicación geográfica
Promoción	pr	Comercial	Lanzamiento de un proyecto
Operación	op	Producción	Ejecución de la construcción
Ingreso de nuevas competencias	inc	Producción	Lanzamiento de nuevos proyectos
Tecnología	tec	Producción	Adquisición de máquinas y herramientas para construcción
Medio ambiente	ma	Ambiental	Planes de manejo ambiental
Planta física	pf	Localización	Localización de la empresa
Publicidad	pub	Marketing	Medios visuales
Seguridad	seg	Localización	Vigilancia especializada
Salud ocupacional	so	SGSST	Aplicación de la norma
Seguridad industrial	si	SGSST	Protección física del trabajador
Sistema de gestión	sisge	Gestión	Optimización de procesos
Intervencionista	int	Producción	Control de la cantidad y calidad de obra
Gestión gubernamental	gegu	legal	Tramites de legalización
Comunicaciones	com	Producción	Comunicación interna y externa de las operaciones
Apalancamiento financiero	apafi	Finanzas	Financiación del proyecto
Responsabilidad social	rs	Finanzas	Aporte social
Precio de insumos	pi	Producción	Valor de la materia prima

Fuente. *Elaboración propia*

En la tabla 39 se muestra el conjunto de variables tanto internas como externas que caracterizan la empresa y su entorno. Para la realización del inventario se tuvieron en cuenta los

resultados de las diferentes herramientas utilizadas a lo largo del estudio, se usó una cantidad de 20 variables en donde cada una de ellas tiene una identificación y definición precisa.

Tabla 40. *Matriz estructural de variables*

	1 : pvta	2 : pcto	3 : Pz	4 : Pr	5 : Op	6 : Inc	7 : Tec	8 : Ma	9 : Pf	10 : Pub	11 : Seg	12 : So	13 : Si	14 : Sege	15 : Int	16 : Gegu	17 : Com	18 : Apaf	19 : Rs	20 : Pi
1 : pvta	0	3	2	2	0	2	2	2	0	3	0	0	0	1	0	0	2	1	1	1
2 : pcto	3	0	3	3	0	3	0	3	0	0	0	0	2	1	1	1	0	1	3	0
3 : Pz	3	2	0	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	0	0	2	2	2	2	1
4 : Pr	3	3	1	0	0	2	0	0	1	3	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0
5 : Op	0	3	2	0	0	0	1	3	1	0	1	1	1	3	1	0	2	1	1	0
6 : Inc	3	2	1	3	0	0	2	2	0	3	0	0	0	1	0	1	2	2	2	0
7 : Tec	1	3	0	0	3	2	0	3	0	0	0	1	2	2	1	0	1	2	1	1
8 : Ma	1	1	0	2	1	1	1	0	0	1	0	0	1	2	1	2	0	1	3	0
9 : Pf	1	0	2	2	0	1	1	1	0	1	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0
10 : Pub	3	2	2	2	0	3	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	3	1	0	0
11 : Seg	1	1	2	0	1	1	0	0	2	0	0	1	2	1	0	0	2	1	2	1
12 : So	1	1	1	0	2	1	1	1	0	0	0	0	2	2	1	0	0	1	2	1
13 : Si	1	1	1	1	3	1	1	2	1	0	1	2	0	2	2	1	1	1	2	1
14 : Sege	1	2	1	0	2	1	1	2	1	1	1	2	2	0	1	0	2	1	2	1
15 : Int	1	1	0	0	3	0	3	2	0	0	0	2	2	2	0	1	2	1	2	2
16 : Gegu	0	2	2	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	0	0	1	2	1
17 : Com	1	2	1	2	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	0	0	0	0
18 : Apafi	2	3	0	1	2	1	1	0	1	0	0	0	0	1	2	1	0	0	1	3
19 : Rs	1	2	1	0	0	1	0	3	1	0	1	2	2	2	1	2	1	1	0	1
20 : Pi	2	3	1	0	3	2	1	1	0	0	0	1	2	1	3	0	0	1	1	0

Fuente. *Propia / Informe MIC MAC*

Partiendo de las variables definidas en el estudio ahora se debe determinar cuál o cuáles de ellas son las esenciales, a partir de evaluar la relación de influencia directa o de primer orden

que cada variable ejerce en las restantes. Para lograr esto, se planteó para cada pareja de variables la pregunta "¿ejerce la variable x influencia directa sobre la variable x?".

Estas relaciones son expuestas en la matriz de descripción de las relaciones entre las variables (Tabla 40), donde de manera horizontal se muestra el grado de influencia directa que una variable del sistema ejerce sobre las demás, ponderando con 0 cuando la influencia es nula, con 1 cuando es débil, con 2 cuando es moderada y 3 cuando es fuerte.

Tabla 41. *Sumatoria de filas y columnas*

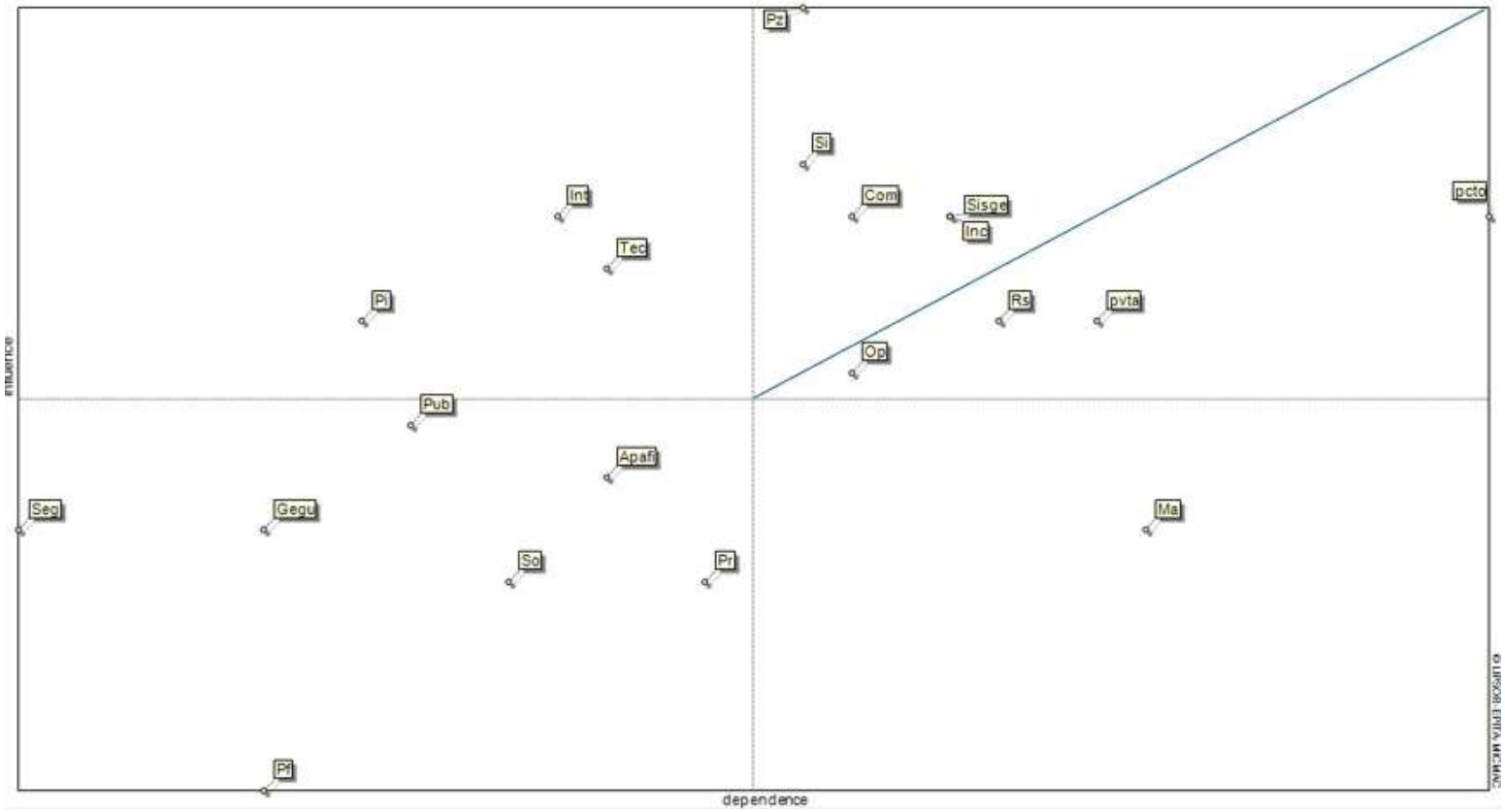
VARIABLES	INFLUENCIAS	DEPENDENCIAS
PVTA	22	29
PCTO	24	37
PZ	28	23
PR	17	21
OP	21	24
INC	24	26
TEC	23	19
MA	18	30
PF	13	12
PUB	20	15
SEG	18	7
SO	17	17
SI	25	23
SISGE	24	26
INT	24	18
GEGU	18	12
COM	24	24
APAFI	19	19
RS	22	27
PI	22	14

Fuente. *Elaboración propia*

Al aplicar el método MICMAC se revelaron, en primer término, las variables clave según las relaciones de influencia directa establecidas en la etapa anterior. De este modo, la sumatoria de los valores horizontales de cada factor muestra el grado en que dicho factor influye sobre los demás. En forma similar, la sumatoria de sus valores verticales expone su dependencia. En la tabla 41 vemos las sumatorias: la suma de las filas representa las influencias y la suma de las columnas, las dependencias.

La identificación de las variables en el sistema MICMAC arroja en primer orden el plano de influencia y dependencia directa del estudio (figura 4) allí vemos la representación gráfica de los resultados de las matrices obtenidas obre un plano cartesiano en el cual el eje de abscisas es el grado de dependencia de las variables, mientras que el de ordenadas, el grado de influencia. Así, a mayor altura, mayor influencia ejercida por la variable; mientras más a la derecha se sitúe, mayor será su dependencia. De esta forma se determinan cuatro regiones principales: variables de alta influencia y escasa dependencia ("motrices"); variables de alta influencia y alta dependencia ("de riesgo"); escasa influencia y escasa dependencia ("autónomas") y escasa influencia y alta dependencia ("resultado"). En la zona de intersección de las cuatro zonas se encuentran las "variables palanca" o "variables reguladoras".

Figura 4. *Plano de influencias / dependencias directas*



Fuente. *Propia / Informe MIC MAC*

Con base en la gráfica anterior se tomaron las 3 las variables clave ubicadas en la zona superior derecha del plano de influencia y dependencia que estuvieran más cercanas a la bisectriz trazada, las cuales tienen una alta influencia, pero, también alta dependencia lo que las hace inestables llegando perturbar el funcionamiento normal de la organización por lo anterior su gestión es indispensable razón por la cual fueron tomadas para plantear estrategias que veremos en el siguiente capitulo.

Capítulo 8. Indicadores de Gestión y Balanced Scorecard

En esta recopilación de información se busca dar a conocer el Balanced Scorecard (BSC), una herramienta de gestión que facilita la implementación de la estrategia de una empresa mediante una serie de indicadores de desempeño. Esta herramienta permite un control continuo sobre todos los factores de la organización, interrelacionando objetivos y vinculándolos con acciones concretas. Con la introducción del BSC, los procesos, la atención al cliente y las variables intangibles empiezan a considerarse aspectos clave y no meros factores secundarios en la evaluación de una empresa, compañía u organización (Kaplan, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action., 1996).

Mencionando lo anterior estos fueron los resultados arrojados por el Balanced Scorecard (BSC):

Tabla 42. *Estrategias y perspectivas*

Modelo Sistema de Control de Gestión - Cuadro de Mando (BSC)

Perspectiva	Cod	Estrategias
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	I1	Realizar alianzas estratégicas que nos ayuden con el posicionamiento en el mercado
	I2	Capacitación al personal sobre los sistemas de gestión implementados
	I3	Establecimiento de tecnologías innovadoras
Perspectiva de los Procesos Internos	P1	Implementar sistemas de gestión que permitan la planificación y seguimiento eficiente de cada etapa del proyecto
	P2	Optimización de los sistemas de gestión implementados en las etapas de cada proyecto
	P3	Optimización de los procesos
	P4	Autorización de tareas
Perspectiva de los Clientes	C1	Análisis del mercado local y nacional
Perspectiva Financiera	F1	Gestionar un eficiente manejo de los recursos

Fuente. *Elaboración propia*

Estas estrategias se derivan de los objetivos estratégicos planteados de acuerdo a las variables más relevantes obtenidas del MICMAC en las cuales debido a su relevancia debíamos poner un poco más de atención, ya que pueden ser causales negativas a la hora de alcanzar los objetivos de la empresa. Estos objetivos fueron:

Objetivos estratégicos

1. ***Perspectiva de Innovación y Aprendizaje***

- Realizar alianzas estratégicas que nos ayuden con el posicionamiento en el mercado.
- Capacitación al personal sobre los sistemas de gestión implementados.
- Establecimiento de tecnologías innovadoras.

2. ***Perspectiva de los Procesos Internos***

- Implementar sistemas de gestión que permitan la planificación y seguimiento eficiente de cada etapa del proyecto.
- Optimización de los sistemas de gestión implementados en las etapas de cada proyecto.
- Optimización de los procesos.
- Atomización de tareas.

3. ***Perspectiva de los clientes***

- Análisis del mercado local y nacional.

4. ***Perspectiva financiera***

- Gestionar un eficiente manejo de los recursos.

Considerando los objetivos estratégicos establecidos, se propone un mapa estratégico. Este mapa sirve como una representación visual de cómo se interrelacionan los objetivos estratégicos, tal como se muestra a continuación:

Tabla 43 *Mapa estratégico*

Perspectiva Financiera

Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo
F1	Gestionar un eficiente manejo de los recuersos	F2	0				

Perspectiva de los Clientes

Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo
C1	Analisis del mercado local y nacional	C2	0	C3	0	C2	0

Perspectiva de los Procesos Internos

Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo
P1	Implementar sistemas de gestion que permitan la planificacion y seguimiento eficiente de cada etapa del proyecto	P2	Optimizacion de los sistemas de gestion inplementados en las etapas de cada proyecto	P3	Optimizacion de los procesos	P4	Automizacion de tareas

Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo
I1	Realizar alianzas estrategicas que nos ayuden con el posicionamiento en el mercado	I2	Capacitación al personal sobre los sitemas de gestion implementados	I3	Establecimiento de tecnologias innovadoras		

Fuente. *Elaboración propia*

Finalmente, a cada objetivo estratégico se le establecieron unas tácticas que ayudaran a la empresa en la descripción de las variables identificadas en el MIC MAC, posteriormente el

Balanced Scorecard (BSC) nos da la herramienta por medio de indicadores para poder llevar a cabo cada uno de los objetivos. Cada objetivo se desarrollará de la siguiente manera:

Tabla 44. *Perspectiva e indicadores*

Perspectiva	Cod	Objetivos Estratégicos Generales	INDICADOR	INDUCTOR
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	I1	Realizar alianzas estrategicas que nos ayuden con el posicionamiento en el mercado	(Número de programas identificados/Número de programas establecidos)*100	MERCADEO
	I2	Capacitación al personal sobre los sitemas de gestion implementados	(Indice de capacitaciones/Personal capacitado)*100	MERCADEO
	I3	Establecimiento de tecnologias innovadoras	(Indice de capacitaciones/Personal capacitado)*100	TALENTO HUMANO
Perspectiva de los Procesos Internos	P1	Implementar sistemas de gestion que permitan la planificacion y seguimiento eficiente de cada etapa del proyecto	(Número de requisitos identificados correctamente/Número total de requisitos indentificados)*100	TALENTO HUMANO
	P2	Optimizacion de los sistemas de gestion inplementados en las etapas de cada proyecto	(Costos identificados año anterior/Costos identificados año actual)*100	FINANCIERO
	P3	Optimizacion de los procesos	(Indice de medidas identificadas/indice de medicas establecidas)*100	TALENTO HUMANO
	P4	Automizacion de tareas	(Indice de automatización de las tareas y procesos/Tareas y procesos productivos)*100	TALENTO HUMANO
Perspectiva de los Clientes	C1	Analisis del mercado local y nacional	(Demandas identificadas/Demandas establecidas)*100	MERCADEO
			(Oportunidades identificadas/Oportunidades establecidas)*100	
Perspectiva Financiera	F1	Gestionar un eficiente manejo de los recuersos	(Indice de recursos identificados/indice de recursos establecidos)*100	FINANCIERO

Fuente. *Elaboración propia*

Se utilizaron las siguientes herramientas, para la implementación de la metodología para el desarrollo del Balanced Scorecard:

- Entrevistas estructuradas a todas las áreas de la empresa.
- Capacitaciones agrupadas a las áreas administrativas y operativas.
- Realización de nuevos convenios que permitan la inducción a nuevas líneas de negocios y a su vez se aumente la productividad.
- Revisión y control de los inventarios actuales y próximos con el fin de optimizar los recursos de la empresa.

La implementación efectiva de los resultados del Balanced Scorecard (BSC) es crucial por varias razones que afectan directamente la estrategia y el desempeño general de una organización. Aquí se detallan las principales importancias:

- Claridad en los Objetivos: Implementar los resultados del BSC asegura que todos los miembros de la organización comprendan los objetivos estratégicos y cómo sus roles contribuyen a alcanzarlos.
- Consistencia en la Ejecución: Facilita la alineación de las acciones diarias con la estrategia general de la empresa, asegurando que todas las actividades estén orientadas hacia los mismos fines.
- Datos Confiables: Proporciona una base de datos confiable y coherente para tomar decisiones informadas.

- Priorización de Iniciativas: Ayuda a identificar y priorizar las iniciativas más importantes para el logro de los objetivos estratégicos.
- Seguimiento del Desempeño: Permite un seguimiento continuo del progreso hacia los objetivos estratégicos a través de indicadores claros y medibles.
- Detección de Desviaciones: Facilita la detección temprana de desviaciones y permite tomar medidas correctivas oportunas.
- Transparencia: Fomenta una cultura de transparencia donde los empleados comprenden cómo sus esfuerzos individuales afectan el desempeño general.
- Motivación: Incrementa la motivación al mostrar claramente cómo el trabajo de cada empleado contribuye al éxito de la organización.

En resumen, saber implementar los resultados del Balanced Scorecard es fundamental para asegurar que la estrategia de la organización se traduzca en acciones efectivas y medibles, mejorando así el desempeño global y proporcionando una ventaja competitiva sostenible.

Planeación estratégica cualitativa propuesta para J Montero Construcciones S.A.S.

Redefinición de la Visión

Nos visualizamos como líderes indiscutibles en el sector de la construcción, reconocidos a nivel internacional por nuestra excelencia en la ejecución de obras civiles, nuestro compromiso con el desarrollo sostenible y nuestro impacto positivo en las comunidades donde operamos.

En los próximos 5 años, aspiramos a consolidar nuestra posición de liderazgo mediante la expansión estratégica a nuevos mercados, la diversificación de nuestra cartera de servicios y el establecimiento de alianzas sólidas con actores clave de la industria.

Redefinición de la Misión

En J Montero Construcciones S.A.S. nos comprometemos a ser líderes en la construcción de obras civiles de alta calidad, ofreciendo soluciones innovadoras y sostenibles que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y contribuyan al desarrollo de las comunidades donde operamos. Nos guiamos por los principios de excelencia, responsabilidad social y ética empresarial, trabajando en armonía con el medio ambiente y promoviendo el bienestar de nuestros colaboradores.

Redefinición de los Objetivos Corporativos

Excelencia en la Satisfacción del Cliente.

Objetivo específico 1: Alcanzar una tasa de satisfacción del cliente del 95% o superior en todos los proyectos, evaluada mediante encuestas y entrevistas a nuestros clientes.

Objetivo específico 2: Implementar un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) para mejorar la comunicación y el seguimiento de las necesidades de nuestros clientes.

Objetivo específico 3: Desarrollar programas de fidelización y atención personalizada para clientes recurrentes y estratégicos.

Calidad y Eficiencia en la Ejecución de Obras.

Objetivo específico 1: Reducir en un 10% el número de incidencias relacionadas con la calidad de las obras en el próximo año.

Objetivo específico 2: Lograr un cumplimiento del 98% en los plazos de entrega de proyectos, optimizando los procesos de planificación y ejecución.

Objetivo específico 3: Mantener un margen de utilidad del 15% en todos los proyectos, mediante una gestión eficiente de los costos y recursos.

Innovación y Sostenibilidad Medioambiental.

Objetivo específico 1: Implementar sistemas de construcción ecológicos en el 50% de nuestros proyectos en el próximo año, reduciendo la huella de carbono de nuestras obras.

Objetivo específico 2: Desarrollar e implementar nuevas tecnologías de construcción que mejoren la eficiencia energética y la sostenibilidad de nuestros proyectos.

Objetivo específico 3: Obtener la certificación LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) en al menos dos proyectos en el próximo año.

Desarrollo del Talento Humano.

Objetivo específico 1: Invertir en la capacitación y formación continua de nuestro personal, aumentando en un 20% la cantidad de horas de capacitación por empleado en el próximo año.

Objetivo específico 2: Implementar un programa de evaluación del desempeño y promoción interna que reconozca el talento y el potencial de nuestros colaboradores.

Objetivo específico 3: Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo e inclusivo, promoviendo la diversidad y la igualdad de oportunidades dentro de la empresa.

Expansión y diversificación estratégica.

Objetivo específico 1: Expandir nuestra presencia a dos nuevos mercados en el próximo año, identificando oportunidades de crecimiento en regiones con alto potencial.

Objetivo específico 2: Diversificar nuestra cartera de servicios en un 20% en el próximo año, incursionando en nuevas áreas de negocio como la construcción de infraestructuras verdes o la edificación inteligente.

Objetivo específico 3: Establecer alianzas estratégicas con empresas líderes en el sector, buscando sinergias que permitan el crecimiento sostenible de la empresa.

Redefinición de los Valores Corporativos

Excelencia.

Valor específico 1: Búsqueda constante de la perfección en cada detalle, desde la planificación hasta la ejecución de cada proyecto.

Valor específico 2: Implementación de un sistema de gestión de calidad integral que garantice el cumplimiento de los más altos estándares.

Valor específico 3: Cultura de aprendizaje continuo y mejora constante, buscando siempre nuevas formas de optimizar procesos y superar expectativas.

Compromiso.

Valor específico 1: Atención personalizada y proactiva a las necesidades de nuestros clientes, construyendo relaciones sólidas y duraderas.

Valor específico 2: Fomento del bienestar y desarrollo profesional de nuestros colaboradores, reconociendo su valor como activo fundamental de la empresa.

Valor específico 3: Contribución activa al desarrollo sostenible de las comunidades donde operamos, promoviendo iniciativas sociales y ambientales responsables.

Innovación.

Valor específico 1: Búsqueda constante de soluciones creativas y eficientes a los desafíos de la construcción, utilizando las últimas tecnologías y metodologías.

Valor específico 2: Fomento de una cultura de innovación dentro de la empresa, animando a los colaboradores a proponer nuevas ideas y soluciones.

Valor específico 3: Colaboración con universidades, centros de investigación y empresas líderes en el sector para desarrollar nuevas tecnologías y soluciones innovadoras.

Integridad.

Valor específico 1: Actuación con honestidad, transparencia y ética en todas nuestras relaciones comerciales y laborales.

Valor específico 2: Cumplimiento estricto de las normas legales y ambientales, actuando de manera responsable y sostenible.

Valor específico 3: Promoción de una cultura de transparencia y rendición de cuentas dentro de la empresa, fomentando la confianza entre todos.

Trabajo en equipo.

Valor específico 1: Valoración del trabajo colaborativo y la comunicación efectiva entre todos los miembros de la organización.

Valor específico 2: Fomento de un ambiente de respeto mutuo y confianza donde cada individuo se sienta valorado y parte integral del equipo.

Valor específico 3: Implementación de estrategias de trabajo en equipo que promuevan la colaboración, la sinergia y el logro de objetivos comunes.

Plan de Acción Propuesto Para la Optimización de los Procesos en las Áreas Funcionales de la Empresa J Montero Construcciones S.A.S

Objetivos

Fortalecer los procesos de selección, capacitación y bienestar dentro de J Montero Construcciones, mejorando el desempeño de los colaboradores llevando a la organización al logro de ventajas competitivas, mayor productividad, trabajo en equipo y efectividad.

Crear estrategias de marketing digital que permitan el aumento de la demanda en la organización, analizando las diferentes plataformas para aplicar las estrategias de posicionamiento de marca**.**

Mejorar la eficiencia operativa y la calidad en la ejecución de proyectos mediante la adopción de tecnologías innovadoras como Building Information Modeling (BIM), de igual manera fomentar una cultura de mejora continua en la empresa a través de la capacitación del personal en nuevas tecnologías y prácticas sostenibles y finalmente optimizar la gestión de la cadena de suministro y fortalecer las relaciones con proveedores para garantizar la entrega oportuna de materiales de alta calidad.

Diseñar un plan de mejora financiero para J Montero Construcciones S.A.S. que permita mejorar sus rendimientos económicos diagnosticando financieramente la empresa e identificando los factores más representativos de los estados financieros y con ello poder definir en qué áreas

implementar el plan de mejora para la compañía y finalmente establecer las estrategias que permitan subsanar las falencias encontradas.

Presupuesto Global de la Propuesta

Tabla 45. *Presupuesto Total*

ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
Suscripción a CompuTrabajo	**$ 500.000**
Suscripción al Empleo.com	**$ 500.000**
Pruebas psicotécnicas	**$ 200.000**
Psicólogo consultor externo para interpretación de pruebas psicotécnicas y entrevistas	**Por proceso de selección (valor a convenir)**
Desarrollo de tres talleres de capacitación dirigido al personal de RH	**$ 6.000.000**
Montaje de un sistema automatizado de administración de por objetivos y resultados	**$ 3.000.000**
Medición de la responsabilidad social empresarial (RSE)	**$ 2.000.000**
Elaboración de imagen corporativa	**$ 500.000**
Rediseño de sitio web	**$ 550.000**
Anuncio empresarial en redes sociales	**$ 350.000**
Volantes	**$ 200.000**
Folletos	**$ 200.000**
Hoja membretada	**$ 155.000**
Afiches	**$ 180.000**
Implementación de tecnología BIM	**$5,000.000**
Contratación de consultores especializados en tecnología	**$2,000.000**

ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
Implementación de prácticas de construcción sostenible	**$ 500.000**
Optimización de la gestión de la cadena de suministro	**$3,000.000**
Subcontratación de expertos en tecnología para tareas específicas	**$2,000.000**
Implementación de sistemas de gestión de proyectos	**$ 100.000**
Desarrollo de relaciones colaborativas con proveedores	**$ 100.000**
Contratación consultora financiero	**$ 2.500.000**
Capacitación personal financiero y administrativo	**$ 500.505**
Capacitación personal operativo	**$ 560.000**
TOTAL	**$ 18.395.705**

Fuente. *Elaboración propia*

La tabla 45 muestra el presupuesto total de los planes de acción propuestos por nuestra empresa Grupo CJVL Consultores para la mejora de cada una de las áreas funcionales que conforman a J Montero Construcciones S.A.S. (Revisar capítulos 3, 4, 5 y 6).

Conclusiones

Con base en la investigación y diagnóstico realizado a la empresa J Montero Construcciones, se lograron puntualizar las siguientes conclusiones:

- La empresa no cuenta con unos objetivos estratégicos concretos, que permitan tener un manejo oportuno en cada una de las áreas laborales de la organización.
- La empresa no ha invertido en publicidad que le permita tener mayor reconocimiento ante nuevos usuarios que buscan la prestación de los servicios de construcción.
- En el área de talento humano los empleados se encuentran satisfechos con la empresa y el trabajo que realizan, siendo esto una ventaja para la organización, teniendo en cuenta que las personas desempeñan sus labores de la mejor manera.
- El análisis de las matrices EFE, EFI permitieron la realización de un diagnóstico estratégico muy eficiente aportando información de los entornos internos y externos, que ayudaron a la realización de la formulación de estrategias.
- El análisis de las matrices DOFA, PEYEA, IE, han sido herramientas muy útiles para la conciliación de la formulación de las estrategias.
- La matriz MPEC ayudó a que la empresa conociera cuál de sus estrategias es la más atractiva para empezar a desarrollarla.
- La empresa J Montero Construcciones no cuenta con estrategias, planes de acción, ni planes de seguimiento y control de indicadores, siendo estos una herramienta muy importante para darle una dirección estratégica a la empresa.

Recomendaciones

La empresa J Montero Construcciones S.A.S. debe considerar las siguientes recomendaciones:

- Es importante que la empresa aproveche las oportunidades y fortalezas que tiene y utilizarlas como medio de consolidación y competencia segura en el mercado.
- Se hace necesario cumplir con las estrategias plasmadas en los planes de mejoramiento los cuales benefician considerablemente la ejecución y logro de las metas propuestas.
- Es importante que la empresa implemente y evalué las estrategias propuestas en el plan estratégico, ya que les brinda un direccionamiento estratégico en las actividades realizadas por la empresa.
- Es fundamental que la empresa evalué los procesos y procedimientos mediante los indicadores formulados para cada una de las áreas específicas de la organización, con el fin de planear, organizar, dirigir y controlar cada área de una manera oportuna y eficiente.
- Utilizar las matrices realizadas para la evaluación interna y externa como base para uno correcta elección al momento de la toma de decisiones, ya que representan las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades encontradas en el desarrollo del trabajo.
- Considerar las estrategias resultantes de la elaboración de las matrices DOFA, PEYEA y MPEC como una forma de incrementar la participación en el mercado y fortalecerse empresarialmente.

- La gerencia tiene el importante reto de apropiarse, dar a conocer y promover que el personal adopte el direccionamiento estratégico de la empresa, de manera que se logre construir una identidad organizacional propia y que le permita diferenciarse positivamente de la competencia.
- Socializar con todo el personal sobre los planes de acción y mejoramiento y sobre la manera como se van a realizar los controles por medio del monitoreo estratégico para hacer el seguimiento de las metas propuestas y que permita garantizar el éxito de los resultados esperados.

En adición, sugerimos que la organización modernice y optimice sus sistemas de información administrativa. Por ello, también se recomienda implementar un sistema digital de información para gestionar más fácilmente la información administrativa, lo cual puede iniciar fácilmente con la digitalización de datos y un almacenamiento de estos a la nube. Esta modernización no solo permitiría mejorar la eficiencia y precisión de los procesos administrativos, sino que también brindaría a la empresa una imagen más contemporánea y competitiva en el mercado.

Por último, es necesario que la misión y visión de J Montero Construcciones S.A.S. sea entendida por todos los trabajadores, por lo que se recomienda establecer estrategias de comunicación constantes, estas pueden ser reuniones periódicas en las que se resalte la importancia de la misión y visión de la empresa.

Asimismo, recomendamos promover la participación activa de los empleados a través de dinámicas que fomenten un ambiente de diálogo en torno a los objetivos de la empresa, tales como sesiones de feedback, retroalimentación y de preguntas y respuestas.

Bibliografía

Autodesk, I. (2008). *«Modelado de información para la edificación»*. Obtenido de https://web.archive.org/web/20150212142829/http://www.autodesk.es/adsk/servlet/index?siteID=455755&id=10200355

BANCO DE LA REPUBLICA . (2022). *¿Por qué es tan importante controlar la inflación?* Obtenido de ¿Por qué es tan importante controlar la inflación?: https://www.banrep.gov.co/es/banrep-educa/econo-cimientos/por-que-importante-controlar-inflacion

Castells, M. (2012). *La galaxia internet: Reflexiones sobre internet, empresa y sociedad.* Barcelona: Editorial Ariel.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano (3ª ed.).* McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la Teoría General de la Administración (8ª ed.).* McGraw-Hill Interamericana.

Colombia, U. E. (2007). *Ciudad, espacio y población.* Obtenido de https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2017/04/Ciudad_espacio_y_poblacion._El_proceso_de-Urbanizacion.pdf

Contratistas, O. (Julio de 2021). *Beneficios de Usar Software para Proyectos en Construcción*. Obtenido de Beneficios de Usar Software para Proyectos en Construcción: https://optimizacontratistas.com/beneficios-de-usar-software-para-proyectos-en-construccion/

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16th ed.).* Pearson.

ESADE. (2022). *La contribución de las empresas españolas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Barómetro ODS 2022.* Obtenido de La contribución de las empresas españolas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Barómetro ODS 2022.: https://www.esade.edu.

García, M. (2023). *La evolución de la legislación en Colombia: Un análisis de los cambios recientes.* . Obtenido de La evolución de la legislación en Colombia: Un análisis de los cambios recientes. : www.revistadederechocolombiano.com.

González, J. M. (2020). *MINISTERIO DE VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO*. Obtenido de https://minvivienda.gov.co/sites/default/files/2020-11/analisis-de-capacidades-y-entorno-2020_0.pdf

Harnisch, C. (Enero de 2024). *Foco en obra*. Obtenido de La Revolución de la Automatización en la Industria de la Construcción: https://focoenobra.com/blog/automatizacion-en-la-construccion/

INOVA. (s.f.). *ODS y construcción: cómo aplicarlos y casos de éxito*. Obtenido de ODS y construcción: cómo aplicarlos y casos de éxito: https://inovalabs.es/es/como-aplicar-los-ods-en-la-construccion/

J Montero Construcciones S.A.S. (s.f.). *J Montero Construcciones S.A.S.* Obtenido de J Montero Construcciones S.A.S.: https://jmonteroconstrucci.wixsite.com/inicio/quienes-somos

Jones, A. &. (2023). El sector de la construcción adopta nuevos materiales y tecnologías. . *Revista de Innovación en Construcción.*, www.revistadeinnovacionconstruccion.com.

Katz, D. &. (1978). *The Social Psychology of Organizations (2nd ed.).* New York: John Wiley & Sons.

Llorente, R. (2021). *El proceso de selección de personal: fases y técnicas más efectivas*. Recuperado el 20 de abril de 2024, de El proceso de selección de personal: fases y técnicas más efectivas.: https://www.iebschool.com/blog/proceso-seleccion-personal-rrhh/.

López, A. (2023). La importancia de la sostenibilidad en el sector de la construcción: El caso de J Montero Construcciones S.A.S. *Revista de Construcción Sostenible*.

Martínez, R. &. (2023). *El cambio climático y su impacto en el sector de la construcción.* Obtenido de Revista de Sostenibilidad y Construcción.: www.revistadesostenibilidadyconstruccion.com.

Minvivienda . (2023). *Fondo Nacional de Vivienda - Fonvivienda*. Obtenido de https://minvivienda.gov.co/ministerio

Minvivienda. (2013). *"La construcción contribuyó de manera importante al crecimiento de la economía":* . Obtenido de https://minvivienda.gov.co/sala-de-prensa/la-construccion-contribuyo-de-manera-importante-al-crecimiento-de-la-economia-minvivienda

Münch Galindo, L. &. (2012). *Administración de Recursos Humanos (9ª ed.).* Cengage Learning.

Ramírez, A. (2017). *Economía Agrícola y Desarrollo Rural.* Editorial Universidad Nacional.

Rojas, L. (13 de marzo de 2023). *We Remote*. Recuperado el 12 de Abril de 2024, de ¿El Departamento de Recursos Humanos no funciona? Aquí 5 razones: https://weremote.net/razones-departamento-recursos-humanos-no-funciona/

Silva, S. (2017). *Polarización en Colombia: superar mitos y aceptar realidades*. Obtenido de Polarización en Colombia: superar mitos y aceptar realidades: https://www.eafit.edu.co/medios/eleafitense/106/Paginas/polarizacion-en-colombia.aspx

STATION, R. (2024). *Qué es el Marketing Digital*. Obtenido de Qué es el Marketing Digital: https://www.rdstation.com/es/marketing-digital/

Tamayo, A. V. (2022). *INCLUSIÓN FINANCIERA COLOMBIA*. Bogota: Asobancaria.

Anexos

Anexo 1. *Entrevista encargado*

Entrevista Encargado Recursos Humanos de J Montero Construcciones.

1. ¿Cuántas personas laboran en esta área?
2. ¿Qué funciones desempeñan?
3. ¿Cuáles mecanismos utilizan para reclutar y seleccionar a los empleados?
4. ¿Tienen un manual de inducción? ¿Cómo orientan al empleado nuevo?
5. ¿Existe un programa de capacitación y desarrollo?
6. ¿Cómo incentivan a sus empleados? ¿Tienen estructurado un plan de compensaciones?
7. ¿Hacen evaluaciones de desempeño periódicas? Si las realizan, ¿estas son utilizadas como soporte para los ascensos?
8. ¿Tienen un programa de seguridad e higiene?
9. ¿Cómo supervisan las relaciones entre los empleados entre estos y los demás asociados a la empresa?
10. ¿Tienen formularios o documentos que los ayuden al manejo de las actividades realizadas en dicha área?
11. ¿Qué políticas tienen establecidas?

Anexo 2. Entrevista empleados

Entrevista Empleados de J Montero Construcciones.

1. ¿Qué edad tiene?
2. ¿Cómo se enteró de la existencia de una vacante en la empresa?
3. ¿Al momento de reclutamiento y selección, usted completó el formulario de solicitud de empleo?
4. Para colocarlo en ese puesto, ¿le exigieron algunos requisitos?
5. ¿Recibió algunas pruebas físicas o psicológicas?
6. ¿Le entrevistaron?
7. ¿Recibió orientación en sus primeros días en la empresa?
8. ¿Le explicaron sus funciones y responsabilidades del puesto que iba a desempeñar en la organización?
9. En relación, al desarrollo de sus actividades ¿Considera que la organización le suministra todas las herramientas que usted necesita?
10. En su puesto de trabajo, ¿Existen políticas establecidas de cada proceso?
11. ¿Ha recibido alguna capacitación por parte de J Montero Construcciones en el último año?, Si es así, ¿La misma obedeció a un análisis de necesidades de capacitación de su puesto?

12. ¿Se ha evaluado su desempeño? ¿Le comunicaron los resultados obtenidos en la misma?

13. ¿Considera que los resultados de dichas evaluaciones son tomadas en cuenta para promociones e incremento de salarios?

14. ¿Cuáles de los siguientes beneficios monetarios y no monetarios usted recibe?

15. ¿Existe un plan de seguridad y salud laboral?

16. ¿Considera que es efectivo el comité de seguridad existente?

17. ¿Qué mecanismos emplean para comunicarse con su superior inmediato?

18. A su entender, ¿cómo evaluaría la gestión del área de recursos humanos?

Anexo 3. *Perfil del cargo*

PERFIL DEL CARGO							
DIRECCIÓN							
NOMBRE DEL CARGO							
JEFE INMEDIATO							
OBJETIVO DEL CARGO							
FUNCIONES PRINCIPALES				FUNCIONES SECUNDARIAS			
DESCRIPCIÓN		INDICADORES		DESCRIPCIÓN		INDICADORES	
REQUISITOS							
FORMACIÓN ACADEMICA				EXPERIENCIA			
TIPO		DESCRIPCIÓN		SIN EXPERIENCIA		2 AÑOS	
TÉCNICO	SI			6 MESES		4 AÑOS	
TECNÓLOGO	SI			1 AÑO		MAS DE 4 AÑOS	
PROFESIONAL	SI			OBSERVACIONES:			
POTSGRADO	SI						
RESPONSABLES							
ELABORADO POR:				CARGO:			
APROBADO POR:				CARGO:			
FIRMA						FECHA:	

Anexo 4. *Formato de entrevista*

ENTREVISTA DE SELECCIÓN						
FECHA:			CARGO:			
NOMBRE DEL CANDIDATO:						TEL:
TIPO DE DOCUMENTO	TI	CC	CE	PEP	N°	CIUDAD:
EDAD:	PUNTUACIÓN PRUEBA TÉCNICA:					LÍDER SOLICITANTE:
INTERPRETACIÓN DE PRUEBAS PSICOTÉCNICAS						
ENTREVISTA GESTIÓN HUMANA						
ENTORNO FAMILIAR					HOBBIES/PASATIEMPOS	
					FORMACIÓN ACADÉMICA	
EXPERIENCIA LABORAL (DESCRIBA DESDE LA ÚLTIMA)						
EMPRESA 1:					DURACIÓN:	SALARIO:
FUNCIONES:						
MOTIVO DE RETIRO:						
EMPRESA 2:					DURACIÓN:	SALARIO:
FUNCIONES:						
MOTIVO DE RETIRO:						
EMPRESA 3:					DURACIÓN:	SALARIO:
FUNCIONES:						
MOTIVO DE RETIRO:						
CONCEPTO DE GESTIÓN HUMANA:						
ENTREVISTA LÍDER SOLICITANTE						
CONCEPTO DEL LÍDER SOLICITANTE:						

Anexo 5. *Balance general*

J MONTERO CONSTRUCCIONES S.A.S.
NIT. 901193045-7

BALANCE GENERAL COMPARATIVO A DICIEMBRE 31 DE LOS AÑOS 2021,2022 Y 2023

Cifras expresadas en pesos

ACTIVO	**AÑO 2023**	**AÑO 2022**	**AÑO 2021**
ACTIVO CORRIENTE			
Caja	$ -	$ -	$ -
Bancos y corporaciones	$ 9.771.650,00	$ 48.210.000,00	$ 40.624.000,00
Inversiones	$ 100.000.000,00	$ -	$ -
Clientes	$ -	$ -	$ -
Anticipo de impuestos y contribuciones	$ 39.881.423,00	$ -	$ -
Cuentas por cobrar a socios	$ 68.093.783,00	$ -	$ -
Deudores varios	$ 29.902.000,00	$ 23.651.000,00	$ 3.405.000,00
Inventarios	$ -	$ -	$ 71.326.000,00
Otras cuentas por cobrar	$ -	$ -	$ -
Construcciones en curso	$ 1.326.585.000,00	$ -	$ -
Terrenos por urbanizar	$ 30.000.000,00	$ -	$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**$ 1.604.233.856,00**	**$ 71.861.000,00**	**$ 115.355.000,00**
ACTIVO NO CORRIENTE			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE			
Bienes raices urbanos	$ 250.000.000,00	$ 250.000.000,00	$ -
Bienes raices rurales	$ -	$ -	$ -
Equipo de oficina	$ 8.500.000,00	$ 6.000.000,00	$ -
Equipo de computación y comunicación	$ 7.562.000,00	$ 5.500.000,00	$ -
Maquinaria y equipo	$ 37.126.000,00	$ 37.126.000,00	$ 37.126.000,00
Flota y equipo de transporte	$ 20.000.000,00	$ 20.000.000,00	$ -
Depreciaición acumulada	-$ 15.650.000,00	-$ 12.550.000,00	-$ 10.458.000,00
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	**$ 307.538.000,00**	**$ 306.076.000,00**	**$ 26.668.000,00**
OTROS ACTVOS			
Diferidos	$ 7.506.217,00	$ -	$ 9.560.000,00
INTANGIBLES			
Licencias	$ 3.000.000,00	$ 3.000.000,00	$ -
TOTAL OTROS ACTIVOS	**$ 10.506.217,00**	**$ 3.000.000,00**	**$ 9.560.000,00**
TOTAL ACTIVOS	**$ 1.922.278.073,00**	**$ 380.937.000,00**	**$ 151.583.000,00**

PASIVOS	AÑO 2023	AÑO 2022	AÑO 2021
PASIVO CORRIENTE			
Obligaciones bancarias	$ -	$ 24.270.000,00	$ -
Proveedores	$ 452.706.000,00	$ 148.107.905,00	$ 43.118.496,00
Cuentas corrientes comerciales	$ 5.170.000,00	$ -	$ -
Retención en la fuente por pagar	$ 10.180.000,00	$ 965.000,00	$ -
Autoretención cree por pagar	$ 16.243.000,00	$ -	$ -
Retención de Ica por pagar	$ 48.000,00	$ -	$ -
Retenciones y aportes de nomina	$ 15.186.423,00	$ -	$ -
Pasivos con terceros	$ 332.681.905,00	$ 49.617.000,00	$ -
Participación por pagar J Montero Construcciones S.A.S.	$ 100.000.000,00	$ -	$ -
Impuestos gravamenes y tasas	$ 33.525.000,00	$ 659.000,00	$ -
Obligaciones laborales	$ -	$ -	$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**$ 965.740.328,00**	**$ 223.618.905,00**	**$ 43.118.496,00**
PASIVO NO CORRIENTE			
Créditos constructor y preoperativos	$ -	$ -	$ -
Obligaciones financiera Lp	$ -	$ -	$ -
Anticipos de obra	$ -	$ -	$ 77.235.818,00
Acuerdos de pago cheques	$ 254.750.000,00	$ -	$ -
Anticipos de clientes hasta finalizar proyecto	$ 420.946.000,00	$ -	$ -
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	**$ 675.696.000,00**	**$ -**	**$ 77.235.818,00**
TOTAL PASIVOS	**$ 1.641.436.328,00**	**$ 223.618.905,00**	**$ 120.354.314,00**

PATRIMONIO	AÑO 2023	AÑO 2022	AÑO 2021
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	**$ 100.000.000,00**	**$ 100.000.000,00**	**$ 35.000.000,00**
Capital autorizado	$ -	$ -	$ -
Capital por suscribir	$ -	$ -	$ -
Utilidad del ejercicio	$ 123.523.650,00	$ 61.089.409,00	$ 3.691.686,00
Perdida del ejercicio	$ -	$ -	$ -

Anexo 6. *Estado de resultados*

J MONTERO CONSTRUCCIONES S.A.S.
NIT. 901193045-7

BALANCE GENERAL COMPARATIVO A DICIEMBRE 31 DE LOS AÑOS 2021,2022 Y 2023

Cifras expresadas en pesos

	AÑO 2023	AÑO 2022	AÑO 2021
INGRESOS OPERACIONALES	$ 6.378.456.000,00	$ 3.830.798.648,00	$ 1.168.891.000,00
VENTAS			
Servicios construcciones y edificaciones	$ 6.378.456.000,00	$ 3.830.798.648,00	$ 1.168.891.000,00
Menos: Devoluciones en ventas	$ -	$ -	$ -
INGRESOS OPERACIONALES NETOS	**$ 6.378.456.000,00**	**$ 3.830.798.648,00**	**$ 1.168.891.000,00**
COSTO DE VENTAS	**$ 5.478.271.000,00**	**$ 3.564.738.226,00**	**$ 1.137.112.000,00**
De mercancías	$ -	$ -	$ -
Mano de obra	$ 5.478.271.000,00	$ 3.564.738.226,00	$ 1.137.112.000,00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 900.185.000,00**	**$ 266.060.000,00**	**$ 31.779.000,00**
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	**$ 484.763.000,00**	**$ 111.672.680,00**	**$ 25.729.314,00**
Gastos del personal	$ 100.593.000,00	$ 61.446.321,00	$ 6.865.866,00
Honorarios	$ 14.428.000,00	$ 4.160.030,00	$ -
Impuestos	$ 13.274.000,00	$ 581.441,00	$ 961.890,00
Arrendamientos	$ 20.832.000,00	$ 3.812.000,00	$ 2.970.000,00
Seguros	$ 26.059.000,00	$ 5.636.550,00	$ -
Servicios	$ 150.971.000,00	$ 496.985,00	$ 576.221,00
Gastos legales	$ 15.565.000,00	$ 452.157,00	$ 1.124.407,00
Mantenimientos y reparaciones	$ 1.971.000,00	$ 23.275,00	$ 800.000,00
Adecuaciones e instalacion	$ 922.000,00	$ 15.655.222,00	$ -
Gastos de viaje	$ 32.789.000,00	$ -	$ -
Depreciaciones	$ 4.536.000,00	$ 3.456.569,00	$ -
Amortizaciones	$ -	$ -	$ 300.000,00
Diversos	$ 102.823.000,00	$ 1.952.130,00	$ 4.130.930,00
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	**$ 415.422.000,00**	**$ 154.387.742,00**	**$ 6.049.686,00**
INGRESOS NO OPERACIONALES	**$ 1.030.000,00**	**$ 4.521.326,00**	**$ -**
Recuperaciones	$ 1.030.000,00	$ 4.521.326,00	$ -
Diversos	$ -	$ -	$ -
GASTOS NO OPERACIONALES	**$ 251.753.800,00**	**$ 60.690.659,00**	**$ -**
Financieros	$ 251.753.800,00	$ 60.690.659,00	$ -
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**$ 164.698.200,00**	**$ 98.218.409,00**	**$ 6.049.686,00**
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**$ 164.698.200,00**	**$ 98.218.409,00**	**$ 6.049.686,00**
Impuesto de renta	$ 41.174.550,00	$ 37.129.000,00	$ 2.358.000,00
UTILIDAD NETA	**$ 123.523.650,00**	**$ 61.089.409,00**	**$ 3.691.686,00**