

**PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA  
EMPRESA CONSTRUCTORA ECOLÓGICA HOMECELL UBICADA EN  
SANTIAGO DE CALI.**

**SIRLENY ANDRADE**

**MARÍA DEL PILAR GARCÍA ARANA**

**SIXTA REBECA BANQUES MONTERROZA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2017**

**PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA  
EMPRESA CONSTRUCTORA ECOLÓGICA HOMECCELL UBICADA EN  
SANTIAGO DE CALI**

**SIRLENY ANDRADE**

**MARÍA DEL PILAR GARCÍA ARANA**

**SIXTA REBECA BANQUES MONTERROZA**

**Trabajo de grado como requerimiento para optar el título de Administrador  
De Empresas**

**Asesor**

**Mg. FERNANDO LEOPOLDO LÓPEZ GONZÁLEZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2017**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

Trabajo de grado aprobado por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, admitido como requerimiento para obtener el título de administrador de empresas

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Santiago de Cali, 04 de diciembre de 2017.

## **DEDICATORIA**

Ha sido un verdadero sueño hecho realidad el estar alcanzando unas metas que me propuse concluir en la carrera iniciada. Momentos de alegría y superación permanente para poder dar vida a un proyecto que desde mi infancia me propuse realizar.

Culminando mis estudios pude lograr con la perseverancia, el estudio mesurado y los deseos que palpitaban en mi interior por alcanzar tan codiciado triunfo, establecer los verdaderos parámetros que el proyecto esbozado mostrará de una forma clara y sencilla, los verdaderos alcances que me había propuesto.

Siento una gran satisfacción y emoción del deber cumplido, porque sé que dicho proyecto será una verdadera ayuda para el campo colombiano.

Deseo con todo mi corazón poder establecer lo más pronto posible la puesta en marcha del proyecto mencionado.

**SIRLENY ANDRADE**

**MARÍA DEL PILAR GARCÍA ARANA**

**SIXTA REBECA BANQUES MONTERROZA**

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>	
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.1	TÍTULO DEL PROYECTO	17
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	17
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.6	MARCO DE REFERENCIA	21
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS	30
2	ANÁLISIS SITUACIONAL	33
2.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO	33
2.2	DOFA	56
2.3	MATRIZ DE VULNERABILIDAD	58
2.4	ANÁLISIS DEL SECTOR	65
2.5	ANÁLISIS DEL ÁREA	71
3	PLAN DE MEJORAMIENTO	75
3.1	PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA	75
3.2	PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	96
4	PLAN FINANCIERO	100

4.1	PRESUPUESTO	100
5	RECOMENDACIONES	106
6	CONCLUSIONES	137
7	REFERENCIAS	138

## LISTA DE IMÁGENES

	<b>Pág.</b>
Imagen 1. Logo de la empresa .....	45
Imagen 2. Seguridad en dotación .....	85
Imagen 3. Beneficios de aplicación del ciclo P.H.V.A .....	98

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Funciones administrativas .....	22
Figura 2. Planeación estratégica.....	23
Figura 3. Acción estratégica .....	24
Figura 4. Las cinco fuerzas de Porter .....	26
Figura 5. Las 5 fuerzas de Porter.....	65
Figura 6. Modelo de matriz BCG.....	69
Figura 7. Matriz BCG de Constructora Ecológica HOMECELL .....	70
Figura 8. Plan de mejoramiento en la comunicación interna .....	76
Figura 9. Formulación.....	77
Figura 10. Plan estratégico.....	79
Figura 11. Formulación estratégica.....	82
Figura 12. Formato de permiso.....	86
Figura 13. Ejecución estratégica.....	86
Figura 14. Contenido de función de organización .....	87
Figura 15. Organigrama propuesto para Constructora Ecológica HOMECELL .....	88
Figura 16. Plano de la empresa.....	88
Figura 17. Contenido función de dirección.....	90
Figura 18. Proceso de Motivación de Constructora Ecológica HOMECELL .....	93
Figura 19. Evaluación estratégica.....	95
Figura 20. Modelo de mejora continua – ciclo P.H.V.A .....	97
Figura 21. Ciclo P.H.V.A de Constructora Ecológica HOMECELL .....	99
Figura 22. Descripción formulación estratégica en el presupuesto .....	101
Figura 23. Descripción ejecución estratégica en el presupuesto.....	102
Figura 24. Descripción evaluación estratégica en el presupuesto.....	103
Figura 25. Presupuesto de la propuesta de mejoramiento .....	105

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Factores económicos Constructora Ecológica HOMECELL.....	38
Gráfico 2. Factores políticos Constructora Ecológica HOMECELL .....	39
Gráfico 3. Factores sociales Constructora Ecológica HOMECELL.....	40
Gráfico 4. Factores tecnológicos Constructora Ecológica HOMECELL.....	41
Gráfico 5. Factores geográficos Constructora Ecológica HOMECELL .....	42
Gráfico 6. Resumen matriz POAM Constructora Ecológica HOMECELL .....	42
Gráfico 7. Oportunidades MEFE .....	44
Gráfico 8. Amenazas MEFE .....	44
Gráfico 9. Capacidad directiva Constructora Ecológica HOMECELL .....	48
Gráfico 10. Capacidad competitiva Constructora Ecológica HOMECELL .....	50
Gráfico 11. Capacidad financiera Constructora Ecológica HOMECELL.....	51
Gráfico 12. Capacidad tecnológica Constructora Ecológica HOMECELL .....	52
Gráfico 13. Capacidad del talento humano Constructora Ecológica HOMECELL .	54
Gráfico 14. Fortalezas MEFI .....	55
Gráfico 15. Debilidades MEFI .....	56

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Fuentes y técnicas de información .....	32
Cuadro 2. Análisis P.E.S.T.E.L .....	35
Cuadro 3. Tabulación análisis P.E.S.T.E.L .....	36
Cuadro 4. Factores económicos .....	37
Cuadro 5. Factores políticos .....	38
Cuadro 6. Factores sociales .....	39
Cuadro 7. Factores tecnológicos. ....	40
Cuadro 8. Factores geográficos.....	41
Cuadro 9. Resumen de la Matriz POAM .....	42
Cuadro 10. Matriz factores MEFE .....	43
Cuadro 11. Capacidad directiva.....	47
Cuadro 12. Capacidad competitiva .....	49
Cuadro 13. Capacidad financiera.....	50
Cuadro 14. Capacidad tecnológica .....	51
Cuadro 15. Capacidad de talento humano.....	53
Cuadro 16. Matriz de factores MEFI .....	55
Cuadro 17. Análisis DOFA.....	57
Cuadro 18. Probabilidad para levantamiento de información para el análisis de vulnerabilidad .....	58
Cuadro 19. Información de gravedad para análisis de vulnerabilidad .....	60
Cuadro 20. Análisis de vulnerabilidad .....	64
Cuadro 21. Metas e indicadores de la empresa Constructora Ecológica HOMECELL.....	71
Cuadro 22. Alcance de las metas de la empresa Constructora Ecológica HOMECELL.....	72
Cuadro 23. Periodo de ejecución.....	72
Cuadro 24. Responsables y productos .....	73

Cuadro 25. Resultados esperados.....73

Cuadro 26. Factores motivacionales.....92

Cuadro 27. Proceso de comunicación .....94

Cuadro 28. Presupuesto de actividades del plan de mejoramiento en la  
comunicación interna..... 104

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Inversión inicial .....	107
Tabla 2. Depreciación .....	108
Tabla 3. Balance inicial sin financiación .....	109
Tabla 4. Balance inicial con financiación .....	110
Tabla 5. Amortización .....	111
Tabla 6. Parámetros económicos .....	112
Tabla 7. Parámetros laborales .....	113
Tabla 8. Cargos y salarios .....	114
Tabla 9. Gastos de administración .....	115
Tabla 10. Útiles de oficina y papelería .....	116
Tabla 11. Implementos de aseo y cafetería .....	116
Tabla 12. Proyección de gastos .....	117
Tabla 13. Ventas y costos .....	119
Tabla 14. Nómina administrativa .....	121
Tabla 15. Recaudos .....	122
Tabla 16. Pagos .....	122
Tabla 17. Estado de resultados sin financiación .....	124
Tabla 18. Estado de resultados con financiación .....	125
Tabla 19. Flujo de caja sin financiación .....	128
Tabla 20. Flujo de caja con financiación .....	130
Tabla 21. Balance general proyectado sin financiación .....	132
Tabla 22. Balance general proyectado con financiación .....	133
Tabla 23. Razones financieras sin financiación .....	134
Tabla 24. Razones financieras con financiación .....	135
Tabla 25. Punto de equilibrio .....	135

## RESUMEN

El presente proyecto da a conocer el plan de mejoramiento en la comunicación interna de la empresa Constructora Ecológica HOMECELL ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, donde los procesos administrativos y comerciales se ven afectados por la falta de direccionamiento estratégico afectando las finanzas y la rentabilidad de la organización, por lo que la empresa es objeto de investigación para brindarle una mejor perspectiva de hacer las cosas aplicando las funciones administrativas.

Es por ello que se busca un cambio de pensamiento administrativo tanto del gerente como el de sus colaboradores lo cual es muy indispensable para la realización de la investigación

**Palabras Claves:** Gestion Empresarial, Constructora, Ecologia, Plan de direccionamiento, Estrategia empresarial, Funciones administrativas

## **ABSTRACT**

The present project announces the improvement plan in the internal communication of the company Constructors Ecological HOMECELL located in the city of Santiago de Cali, where administrative and commercial processes are affected by the lack of strategic direction affecting finances and profitability of the organization, so the company is the object of research to give you a better perspective of doing things.

It is for this reason that a change of administrative thought is sought of the manager as well as of his collaborators which is very indispensable for the realization of the investigation

**Keywords:** Business Management, Construction, Ecology, Addressing Plan, Business Strategy, Administrative Functions

## INTRODUCCIÓN

El problema radica en que todos los procesos y procedimientos dirigidos por el propietario de la empresa son realizados de manera deficientes, por lo que afectan las finanzas y la comunicación en la organización

Es importante que se le realice un diagnostico organizacional para conocer cuál es el problema que afecta las funciones en el interior de la compañía y que productos y/o servicios reciben los clientes

El proyecto es el resultado de presentar un plan de mejoramiento en la comunicación interna bajo un protocolo de proyectos con base en la línea de gestión los cuales se dividen en los siguientes capítulos: **Capítulo 1, contextualización del problema de investigación**, que coloca en tela de juicio para la investigación la problemática, y sobre el punto anterior se construyen los objetivos que son los pilares para dar respuesta al título del proyecto. Los marcos de referencia que lo componen: el teórico, conceptual y legal, una vez definido los marcos anteriores, se procede a presentar los aspectos metodológicos que determinaran con que tipo estudio, fuentes de información etc, se utilizarán para obtener los resultados esperados de la investigación.

Con el **capítulo 2. Diagnostico situacional de la empresa**, se realiza un diagnostico interno, económico, organizacional, estratégico, de cómo las fuerzas externas afectan el comportamiento de comercial a sus clientes por medio de los elementos claves de éxito aplicando las matrices PCI, perfil de capacidad interna y el POAM Perfil de oportunidades y amenazas las cuales determinarán como implementar un excelente plan de mejoramiento

Para el **Capítulo 3, Formulación del modelo de solución**, se propone un plan de mejoramiento en la comunicación interna la cual se siente debilitada por las decisiones el propietario de la constructora

**Capítulo 4**, se tiene *Proyecciones, Evaluación Económica y financiera*, que se hace con base en el modelo de solución que busca que el plan de mejoramiento en la comunicación interna incremente las finanzas y la rentabilidad de la empresa

# 1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Plan de mejoramiento en la comunicación interna de la empresa constructora ecológica HOMECELL ubicada en Santiago de Cali.

## 1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

*Gestión Empresarial: se realiza la investigación bajo la presente línea con el objeto de diagnosticar la situación actual de las empresas por lo que se aplican las funciones administrativas con la planificación, organización, dirección y control de los diferentes procesos que se realizan en la Constructora Ecológica HOMECELL (Chiavenato, 2004, p. 10).*

## 1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.3.1 Planteamiento del problema.** La investigación se realiza en la Constructora Ecológica HOMECELL la cual es una empresa familiar en el subsector de la construcción de viviendas.

El problema radica en que la empresa no cuenta con una directriz en la comunicación interna generando que las funciones delegadas por el jefe inmediato no se realicen a tiempo.

El problema genera diversas causas como, no hay una comunicación de forma vertical de arriba hacia abajo, desde el jefe o representante legal hacia los agentes inmobiliarios, por otro lado, esto genera desestabilidad en la organización por no contar con una visión y dirección gerencial.

Otro aspecto es que inicio con personal familiar donde no se respetaba la línea de autoridad sobre la ejecución de las tareas y procesos a nivel comercial

Adicionalmente, no cuenta con una estructura organizacional por la no estandarización de las funciones que deben ejecutar cada uno de los trabajadores de la constructora generando desautorización.

La constructora no tiene planes de mercadeo para fidelizar a los clientes que solicitan las viviendas ecológicas.

La solución es presentarle a la Constructora Ecológica HOMECELL un plan de mejoramiento en la comunicación interna generando unión organizacional en establecer nuevos y mejores maneras de realizar los procesos por departamentos implementando las funciones administrativas.

**1.3.2 Formulación del problema.** ¿Cómo realiza un plan de mejoramiento en la comunicación interna de la empresa constructora ecológica HOMECELL ubicada en Santiago de Cali?

**1.3.3 Sistematización del problema.** Se exponen los siguientes puntos:

- ¿Cómo elaborar un diagnóstico situacional que determine la implementación de un plan de mejoramiento en la comunicación interna de la empresa constructora ecológica HOMECELL ubicada en Santiago de Cali?
- ¿Cómo formular un modelo de solución por medio de un plan de mejoramiento en la comunicación interna de la empresa constructora ecológica HOMECELL ubicada en Santiago de Cali?
- ¿Cómo determinar la viabilidad financiera en la implementación del plan de mejoramiento en la comunicación interna de la empresa constructora ecológica HOMECELL ubicada en Santiago de Cali?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.4.1 Objetivo general.** Realizar un plan de mejoramiento en la comunicación interna de la empresa constructora ecológica HOMECELL ubicada en Santiago de Cali.

**1.4.2 Objetivos específicos.** Se diagnostican los siguientes puntos:

- Elaborar un diagnóstico situacional que determine la implementación de un plan de mejoramiento en la comunicación interna de la empresa constructora ecológica HOMECELL ubicada en Santiago de Cali.
- Formular un modelo de solución por medio de un plan de mejoramiento en la comunicación interna de la empresa constructora ecológica HOMECELL ubicada en Santiago de Cali.
- Determinar la viabilidad financiera en la implementación del plan de mejoramiento en la comunicación interna de la empresa constructora ecológica HOMECELL ubicada en Santiago de Cali.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Las viviendas ecológicas juegan un papel importante en mejorar los estilos de vida para las personas, es por ello que constructora busca dar solución implementando nuevos materiales, de allí que por falta de la comunicación efectiva las metas en las ventas de las mismas no alcanzan los objetivos previstos. Por lo que el motivo de investigación es sobre la comunicación interna afectando los ingresos de la organización

La justificación teórica se realiza bajo las teorías del diagnóstico situacional de la empresa, planeación estratégica y el análisis de las 5 fuerzas de Porter, necesarias para conocer el comportamiento organizacional

Finalmente, el proyecto refleja todos los conocimientos aprendidos en el programa de administración de empresas en la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

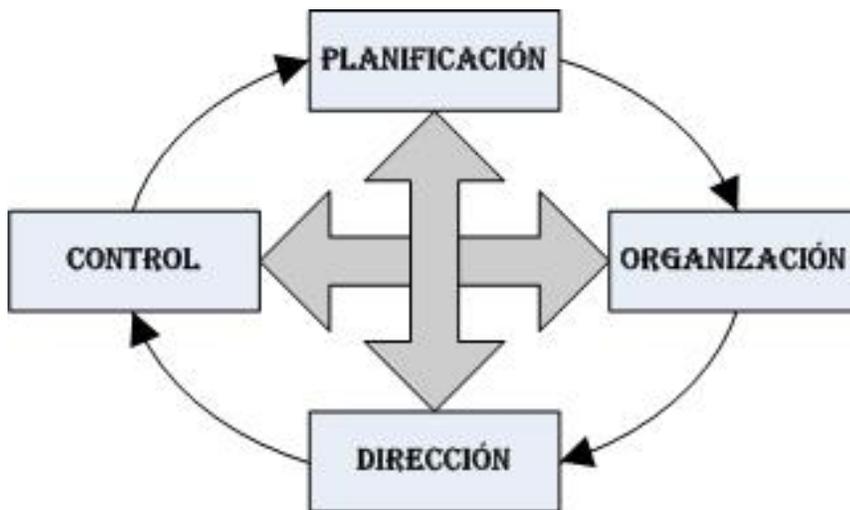
**1.6.1 Referente teórico.** Para el proyecto de investigación se utilizarán las diferentes teorías que son importantes para el desarrollo de la investigación por lo que se puede utilizar el diagrama de Ishikawa, La administración de las organizaciones - con un enfoque estratégico, diagnóstico organizacional, la Gerencia y planeación estratégica, el análisis de las cinco fuerzas de Porter entre otras teorías.

**1.6.1.1 El diagrama de Ishikawa.** *Es una herramienta gráfica que permite identificar la problemática, las causas y los efectos que estos generan para una organización tanto de manera interna como externa, de esta manera establecer estrategias para contrarrestar la problemática de investigación (Smith, 2016, p. 34).*

**1.6.1.2 Diagnóstico organizacional.** *Para el desarrollo de la investigación se utiliza el diagnóstico para identificar una visión de lo que, en qué y para qué se debe buscar en el desarrollo del sistema socio – técnico que se toma como pauta. Por lo que será una herramienta indispensable en el proyecto (Faria, 1983, p. 115).*

**1.6.1.3 La administración de las organizaciones.** Para el concepto de La administración de las organizaciones - con un enfoque estratégico, “*en donde se afirma que es de vital importancia la aplicación y ejecución de las funciones administrativas Planeación, Organización, Dirección y el Control.*” (Blank B, 2002, p. 20).

Figura 1. Funciones administrativas



Fuente: (Blank B, 2002, p. 18).

De este modo en el plan de direccionamiento estratégico en la empresa Constructora Ecológica HOMECELL se implementará todo el concepto de enfoque estratégico, en primera instancia la Planeación.

*La planeación es un proceso consecuente y sistemático donde se comprende el poner en claro y analizar las condiciones futuras para escoger un recorrido de acción que la organización va a seguir, tomando en cuenta el medio ambiente externo (M. A. E) y las capacidades internas de la organización (Blank B, 2002, p. 21).*

Dentro de la investigación y para lograr que la Planeación se aplique de manera eficiente, se debe de fijar la misión, y determinar los objetivos, formular e implementar las estrategias para obtener los objetivos, tomando en cuenta el Medio Ambiente Externo y las capacidades internas de la empresa Constructora Ecológica HOMECELL, para poder posicionar a la empresa en una forma competitiva frente a la competencia.

La función de Organización, se necesitará para plantear una estructura apropiada y así poderla implementar como estrategia que ha seleccionado para lograr los objetivos y lograr la misión de la empresa Constructora Ecológica HOMECELL. Para

la función de Dirección, los objetivos y el alcance de la misión y visión de la empresa, se pretende motivar y liderar al personal, aplicando la comunicación. Esto quiere decir, utilizar la función de Dirección debe mejorar la comunicación interna para todos los empleados con el propósito que guiar al logro de los objetivos empresariales.

Por último, la función de Control, es verificar que todo lo propuesto en la planeación se realice de manera óptima y en el caso que las actividades presenten problemas, reestructurarlos para que no generen trastornos en tareas.

**1.6.1.4 La gerencia y planeación estratégica.** La Gerencia y planeación estratégica según Sallenave (2002) es:

*El análisis estratégico donde se puede resumir en preguntas fundamentales: ¿Cómo llegar allá? ¿A dónde queremos ir? Y ¿Dónde estamos? Es un análisis de la situación de la empresa y las opciones estratégicas. Adicionalmente debe de tomarse una decisión. Sin duda el análisis estratégico se utiliza para la decisión estratégica. (p. 34).*

Figura 2. Planeación estratégica



Fuente: (Sallenave, 2002, p. 34).

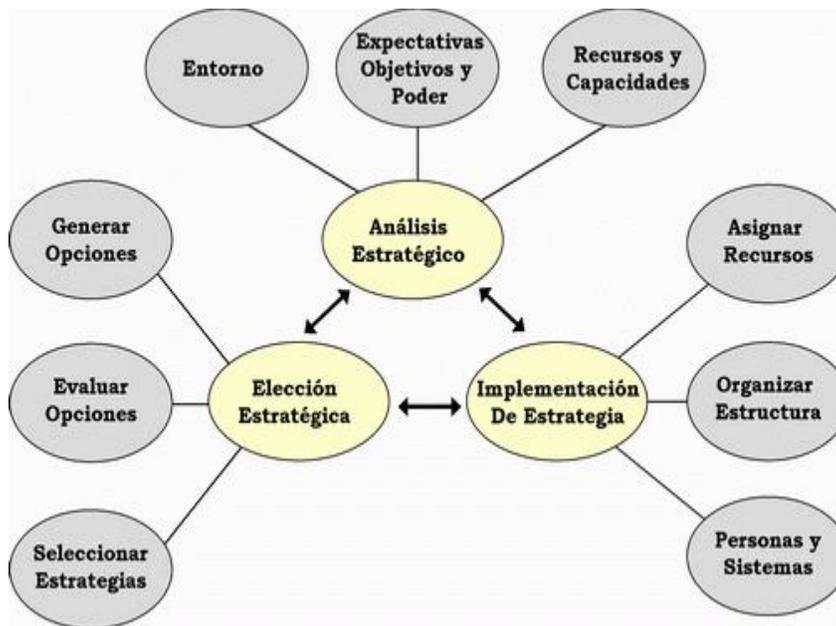
En el análisis estratégico, se investiga cómo se mencionó anteriormente el ¿Dónde estamos?, que ha hecho la empresa Constructora Ecológica HOMECELL desde sus

inicios hasta el día de hoy, ¿A dónde queremos ir? Pensar en que porvenir, si quieren expandir su nombre colocando más sucursales en Cali o en otra ciudad, o en su defecto si quieren liquidar o vender y por último ¿Cómo llegar allá? Situación que nos lleva al paso de decisión estratégica (Serna, 2003, p. 143).

Cuando se sabe el comportamiento, los objetivos y el rumbo de la organización, queda elegir los planes, metas que estén encaminados a la visión y misión del establecimiento.

**1.6.1.5 La acción estratégica.** La acción estratégica, que es la ejecución de manera eficiente y eficaz de los puntos anteriormente mencionados.

Figura 3. Acción estratégica



Fuente: (Varela, 2001, p. 87).

La inspiración para esta hipótesis tiene sus raíces en cuatro aspectos que, de acuerdo a Parsons, se pueden observar en cualquier sistema social: adaptación al entorno (relativo a los recursos y la economía), logro de metas (relacionado a

política), integración social y patrón de mantenimiento o incubación (relativo a la cultura y los valores)

Esta hipótesis nos permite clasificar estas teorías en cuatro grupos:

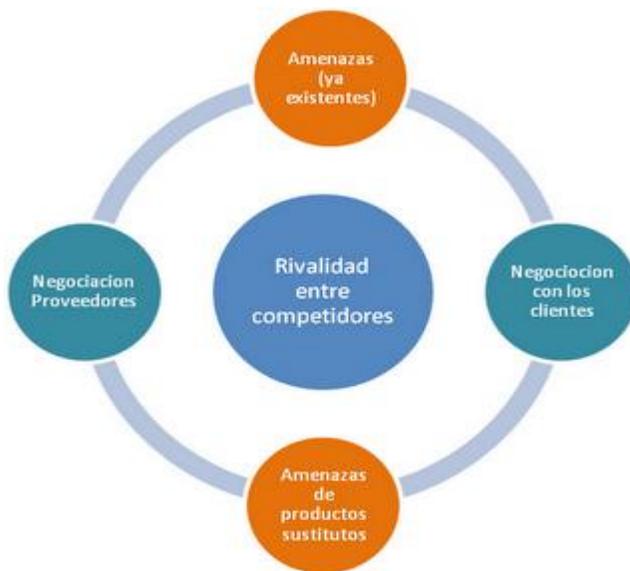
- Un primer grupo en el que se asume que la corporación es un instrumento para creación de riqueza y esa es su única responsabilidad social. Solo se considera el aspecto económico de las interacciones entre negocio y sociedad. Cualquier supuesta actividad social es aceptada sí y solo sí, es consistente con la creación de riqueza. Este grupo de teorías puede denominarse teorías instrumentales porque ellas entienden la responsabilidad social empresarial como un simple instrumento del fin que es la rentabilidad.
- Un segundo grupo el poder social de la corporación es enfatizado, específicamente en su relación con la sociedad y su responsabilidad en el ámbito político asociada a su poder. Esto lleva a la corporación a aceptar unos deberes y derechos sociales o participar en la cooperación social. Llamaremos a este grupo teorías políticas.
- Un tercer grupo que incluye las teorías que consideran que el negocio debe integrar las exigencias sociales. Estas teorías argumentan que la continuidad, crecimiento e incluso la existencia del negocio depende de la sociedad. Podemos denominar este grupo teorías integrales.
- Un cuarto grupo de teorías que entiende la relación entre los negocios y la sociedad y los valores éticos inmersos en ella. Esto conduce a la visión de la Responsabilidad Social Empresarial desde una perspectiva ética y como consecuencia, algunas firmas aceptan responsabilidades sociales como una obligación ética por encima de cualquier otra consideración. Podemos llamar a este grupo teorías éticas.

Las teorías de responsabilidad social empresarial más relevantes y asuntos relativos, tratando de probar que todas se enfocan en los aspectos antes

mencionados el efecto generado en la empresa Constructora Ecológica HOMECELL es que todas sus salidas apunten a una responsabilidad con los clientes, brindando un excelente servicio y un producto de calidad.

**1.6.1.6 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.** Desde el punto de vista de Porter existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento. Se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industria (Puerta, 2004, p. 30).

Figura 4. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente. (Puerta, 2004, p. 30).

El modelo se describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

- La amenaza de los competidores
- El poder de negociación con los clientes
- El poder de negociación con los proveedores

- La amenaza de los productos sustitutivos
- La rivalidad de los competidores

Para la amenaza de nuevos entrantes o competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado (Puerta, 2004, p. 30).

Con referencia de lo anterior, Constructora Ecológica HOMECELL debe mejorar al momento de producir las casas ecológicas con el objetivo de no brindarles oportunidades a los nuevos competidores y que estos no cautiven a los clientes frecuentes de la empresa.

El poder de negociación de los clientes Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, por lo que existe nuevos materiales para construir las casas (Puerta, 2004, p. 33).

Los clientes siempre están en la amenaza forzar a la baja de precios, exigiendo cada día mejores condiciones de calidad, llevando a los competidores establecer precios por debajo de la competencia. Para la empresa Constructora Ecológica HOMECELL fortalecerá los procesos de venta y negociación con los clientes, para que los mismos se sientan a gusto de comprar y adquirir los productos con la empresa.

El poder de negociación de los proveedores: 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 del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo (Puerta, 2004, p. 33).

Sin duda la empresa debe de mantener y buscar más proveedores en los cuales la distribución de insumos se de manera óptima y oportuna para que la organización pueda ejecutar los procesos de producción e instalación de su producto.

**1.6.2 Referente conceptual.** Se comprenden los siguientes puntos:

**Control:** El control trata de determinar si la estrategia seleccionada se ha implementado tal como se formuló, de detectar las dificultades que se presentan para implementar la estrategia, de comparar los resultados obtenidos contra los resultados propuestos y de realizar los ajustes y correcciones necesarios (Blank B, 2002, p. 270).

**Dirección estratégica:** *“el objetivo principal de la dirección estratégica es generar un desarrollo eficaz, con el fin de optimizar e incrementar de manera importante y duradera la utilidad de la empresa.”* (Pümpin & Echevarría, 1993, p. 4).

**Dirección:** *La función de dirección que comprende motivar, guiar a las personas para que, utilizando los recursos asignados y la tecnología apropiada del subsistema, logren que los departamentos puedan implementar la estrategia seleccionada para así poder obtener los objetivos y la misión de la organización* (Blank B, 2002, p. 200).

**Gestión:** *“La gestión es cuestión de herramientas; en la idoneidad de las herramientas reside en buena medida la eficacia de la gestión.”* (Velasco, 2010, p 130).

**Organización:** *“La se aplica para plantear una estructura organizacional y poderla implementar como estrategia para lograr los objetivos y obtener la misión de la empresa.”* (Blank B, 2002, p. 145).

**Planeación estratégica:** *“Es un proceso complejo que lleva a la empresa ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito.”* (David, 2003, p. 18).

**Planeación:** *“Es un proceso sensato y sistemático donde se pone en claro y analiza las condiciones a largo plazo de la empresa, y tener presente el comportamiento del Medio Ambiente Externo que afectan a la organización.”* (Blank B, 2002, p. 120).

**Procesos administrativos:** *“La función administrativa es también una de las básicas del estado, por la cual se propone la satisfacción directa e inmediata de las necesidades colectivas, por actos concretos de ejecución del derecho.”* (Rodríguez, 1966, p. 10)

**Retroalimentación:** *“El control se lleva a cabo después de realizar una actividad.”* (Robbins, 2005, p. 469).

**1.6.3 Referente legal.** *La ley 1429, tiene por objeto la formalización y la concepción de empleo, con el fin de crear incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la instauración de empresas; y que dé como resultado el aumento de los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse* (El Congreso de Colombia, 2010, p. 1).

A pesar que la empresa se encuentra funcionando sin procesos establecidos, genera empleo hacia la comunidad, vinculando y contratando por prestación de servicios a pintores, trabajadores y ayudantes para el proceso de fabricación casa ecológicas.

*La ley 1014, La presente ley tiene por objeto promover el espíritu emprendedor en todas las categorías educativas del país, en el cual se trabaje y propenda conjuntamente sobre los valores y principios que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley* (El Congreso de Colombia, 2006, p. 1).

Constructora Ecológica HOMECELL, ha sido una empresa que se ha levantado con una idea de emprendimiento, expresada por el propietario en aplicar sus conocimientos sobre todo lo relacionado con la carpintería y estructuras metálicas.

Lo cual le llevo a formalizar su empresa para el año 1982 como Constructora Ecológica HOMECELL.

## **1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

**1.7.1 Tipo de estudio.** Para el desarrollo del proyecto se tiene en cuenta los siguientes estudios:

**1.7.1.1 Estudio exploratorio.** “Busca lograr información anterior que ayude a especificar el problema y plantear la hipótesis, y la investigación inicial llevada para explicar la naturaleza de los problemas equívocos.”. Por lo que se ve necesaria aplicarlo en el proyecto identificando los problemas, causas y efectos del problema en la empresa Constructora Ecológica HOMECELL (Gómez, 2006, p. 65).

**1.7.1.2 Estudio descriptivo.** Con este tipo de estudio descriptivo se manifiestan las costumbres, situaciones y actitudes que predominan en el sector, después de esta representación, se inspeccionaran los instrumentos generales que ayuden al estudio que se va a realizar, teniendo en cuenta que la investigación descriptiva es importante para identificar características específicas de la empresa.

La aplicación se ve en explicar los eventos identificados en la empresa Constructora Ecológica HOMECELL que han llevado a ser motivo de investigación, donde se le brindara una solución para el crecimiento empresarial.

**1.7.2 Método de investigación.** Para dar solución a la problemática se tiene en cuenta el siguiente método de investigación.

**1.7.2.1 Método de observación.** Se debe prestar atención al comportamiento y ejecución de los procedimientos en la empresa por lo cual se realiza la investigación a los procesos de comunicación interna verificando el cumplimiento de las actividades establecidas a los empleados por la alta dirección.

**1.7.3 Fuentes y técnicas para recolección de información.** Sin duda tanto las fuentes como las técnicas son primordiales al momento de estructurar cada uno de los capítulos o estudios (mercadeo, técnico, organizacional y financiero) que son las siguientes:

**1.7.3.1 Fuentes primarias.** Son aquellos argumentos o evidencias directas que van ayudar al tema a investigar.

- Entrevista al gerente de la empresa.
- Entrevistas a los empleados.

**1.7.3.2 Fuentes secundarias.** Aquí se evidencia y experimentan todas las fuentes secundarias.

- Teorías a estudiar basándose en datos recolectados en libros, revistas y entre otras fuentes de información.
- Consulta en los datos arrojados sobre la satisfacción del servicio que ha presentado la empresa hacia los clientes.
- Documentos y trabajos de la empresa, donde se evidencie los históricos y momentos que ha tenido en el medio desde los tiempos de su creación.

Cuadro 1. Fuentes y técnicas de información

FUENTES	TÉCNICAS
<b>FUENTES PRIMARIAS</b>	
<b>Gerente</b>	Entrevistas
<b>Operarios</b>	Entrevistas
<b>FUENTES SECUNDARIAS</b>	
<b>Libros</b>	Análisis de datos
<b>Revistas</b>	Análisis de datos

Fuente: Los autores

**1.7.3.3 Técnicas estadísticas.** “Se elaboran para crear de manera firme la actividad de mejora continua.” (Malhotra, Martínez, & Rosales, 2004, p. 416).

**Clasificación:** “Forma de publicación que consistente en apilar los rasgos geográficos en categorías o clases de acuerdo a ciertas características comunes reduciendo a su número o variedad.” (Cepal, 2004, p. 10).

**Tabulación de la información:** “Manera usado para la preparación de cuadros o tablas en diferentes estudios.” (Cruz, 1987, p. 30).

**Análisis estadístico:** “Es la recolección, definición de datos y análisis, que investiga exponer contextos regulares en fenómenos de tipo circunstancial.” (Veguillas & Arevalillo, 2011, p. 3).

**Análisis de contenido:** “Instrumento que, a partir de la información cualitativa, admite fundar una definición.” (Bardin, 1991, p. 13).

**Presentación tabular:** Proceso posterior a la recolección de datos primarios, donde se logran los resultados explícitos en su forma más clara de todo el paso de investigación.

## **2 ANÁLISIS SITUACIONAL**

El diagnóstico situacional de una organización o empresa es vital para conocer el comportamiento tanto de manera interna como externa, identificando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades frente a los deseos que presenta el cliente sobre los productos que produce o comercializa la empresa

En el capítulo se explica todo lo relacionado a la situación actual de la empresa Constructora Ecológica HOMECELL, donde se manifiesta el análisis situacional que contiene la reseña histórica, su origen y comienzos de la organización, seguido del análisis económico en el cual expone la descripción de los procesos administrativos y operacionales del sector al que pertenece la empresa, continuando con el análisis organizacional donde se argumentan las actividades de los trabajadores, las responsabilidades y su lugar en la organización mediante la modelación del organigrama actual, luego el análisis estratégico donde está el pensamiento directivo y estratégico con el que la empresa actualmente desarrolla sus actividades, es decir la misión, visión y los objetivos estratégicos.

Para los factores claves de éxito se explica los aspectos internos y externos que afectan de manera tanto negativa como positiva la empresa por medio de las matrices POAM y PCI, como resultado se realiza la Matriz DOFA y los pensamientos de direccionamiento estratégico tales como el direccionamiento estratégico, el modelo competitivo de Porter.

### **2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

La empresa constructora ecológica HOMECELL, encuentra como mercado a toda persona con capacidad de adquirir una casa sísmo resistente como lo son nuestras casas en guadua, sin importar los extractos socioeconómicos, ya que estas casas son económicas y de fácil adquisición, así lograr expandirnos no solamente nacional sino internacionalmente en el gremio de la construcción posicionándonos como la

más grande y reconocida empresa de viviendas en guadua, brindando las mejores oportunidades de construcción y diseño para todos los estratos, dando no solo oportunidad de adquirir viviendas sino una gran oportunidad de trabajo.

Con una gran dedicación a cada uno de nuestros diseños y una calidad inigualable seremos la empresa que todo cliente desea encontrar llenos de responsabilidad, y confort a la hora de buscar quien realice la vivienda de sus sueños económicas y al alcance de todos.

Visualizándonos brindando un proyecto de vivienda único para cada uno de nuestros consumidores.

- Mercado Potencial: los consumidores del mercado disponible que tiene las Características para la compra de las casas sismo resistentes, pero adquieren casas cotidianas por la falta de conocimiento de las ventajas de las casas sismo resistente a base de guadua.
- Mercado Objetivo: todas las personas con un nivel socioeconómico bajo, ofreciéndoles planes de pago a bajo precio, brindándoles no solo economía, sino seguridad, Comodidad y calidad.

Debido a las altas perdidas de casa por causa de sismos, es necesario entrar al mercado con casas que sean diferentes en su construcción y diseño, ya que se utilizan materiales diferentes como la guadua lo que hace las casa más flexibles y resistentes a la hora de un sismo

**2.1.1 PESTEL.** Considerada como una herramienta para entender y comprender el declive o el crecimiento de un negocio en el mercado, y en circunstancias, posición y dirección se tiene para la organización, por lo que es considerada una herramienta para la medición en los negocios (Chapman, 2004, p. 7).

Se encuentra compuesta de las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Legal funciona como un marco general para investigar la situación organizacional, lo cual se asemeja a la elaboración de la matriz POAM, a continuación, se realiza la matriz con los factores y la ponderación en la empresa Constructora Ecológica HOMECELL

Cuadro 2. Análisis P.E.S.T.E.L

CONSTRUCTURA ECOLOGICA		Análisis del entorno - P.E.S.T.E.L.		2017 - 2022	
<b>Político</b> 1 Clima político del país 2 Política de seguridad del país 3 Coordinación entre lo social y lo económico 4 Política de estímulo a Pymes 5 Tratados comerciales y cambios 6 7 8		<b>P</b>       <b>S</b>       <b>E</b>	<b>E</b>       <b>T</b>       <b>L</b>	<b>Económico</b> 1 Acuerdos de libre comercio 2 inestabilidad del sector 3 incentivos gubernamentales 4 Tasas de interés 5 PIB del sector servicios 6 Inflación 7 Competencia Global desigual 8	
<b>Social</b> 1 Nivel de desempleo 2 Desarrollo social (clases medias) 3 Nivel de seguridad y delincuencia 4 Sindicalismo 5 Defensa del consumidor 6 7 8				<b>Tecnológico</b> 1 Telecomunicaciones 2 Desarrollo de internet y comercio electrónico 3 Facilidad de acceso a la tecnología 4 Globalización de la información 5 Aplicación de las tecnologías a la producción 6 7 8	
<b>Ecológico</b> 1 Política de responsabilidad social ambiental 2 Manejo adecuado de residuos sólidos 3 Educación sobre el ecosistema 4 Cultura del medio ambiente 5 Condiciones ambientales 6 7 8				<b>Legal</b> 1 Seguridad jurídica inversiones y sociedades 2 Legislación económica y societaria 3 Legislación laboral 4 Leyes de protección medioambiental 5 Regulaciones al consumo 6 7 8	

Fuente: Los autores

Para la tabla 3, los criterios de evaluación se dividen en Intensidad y amenaza. Para la intensidad se califica con: 1= Muy poca, 2= Poca, 3= Considerable, 4= Elevada y 5= Muy elevada

Para la amenaza se tienen en las variables de 1= Débil, que no representa una amenaza al contrario con 5= Fuerte, que es considerada una amenaza seria para la organización

Cuadro 3. Tabulación análisis P.E.S.T.E.L

CONSTRUCTURA ECOI		Análisis del entorno		2017 - 2022						
	Variables	Evaluación		Valoración						
		intensidad	amenaza	< Amenaza		Oportunidad >				
1	<b>Entorno POLITICO</b>	1	Clima político del país	3	1					
		2	Política de seguridad del país	5	5	A				
		3	Coordinación entre lo social y lo económico	1	1	A				
		4	Política de estímulo a Pymes	1	5					Op
		5	Tratados comerciales y cambios	3	5					
2	<b>Marco LEGAL</b>	1	Seguridad jurídica inversiones y sociedades	3	1					
		2	Legislación económica y societaria	3	1					
		3	Legislación laboral	1	5					Op
		4	Leyes de protección medioambiental	2	5					Op
		5	Regulaciones al consumo	1	5					Op
3	<b>Entorno ECONÓMICO</b>	1	Acuerdos de libre comercio	3	1					
		2	Inestabilidad del sector	1	5					Op
		3	Incentivos gubernamentales	1	1	A				
		4	Tasas de interés	2	1					
		5	PIB en el sector servicios	4	1					
		6	Inflación	1	1	A				
		7	Competencia Global Desigual	3	5					
		8								
4	<b>Entorno SOCIAL</b>	1	Nivel de desempleo	1	5					Op
		2	Desarrollo social (clases medias)	2	1					
		3	Nivel de seguridad y delincuencia	5	5	A				
		4	Sindicalismo	4	5					
		5	Defensa del consumidor	4	5					
5	<b>Entorno TECNOLÓGICO</b>	1	Telecomunicaciones	3	5					
		2	Desarrollo de internet y comercio electrónico	2	5					
		3	Facilidad de acceso a la tecnología	3	1					
		4	Globalización de la información	3	1					
		5	Aplicación de las tecnologías a la producción	4	5					

Fuente: Los autores

La explicación de la anterior matriz, refleja que Constructora Ecológica HOMECELL posee 5 amenazas y 5 oportunidades, lo que significa que a pesar de las circunstancias o situaciones del análisis del entorno la empresa tiene posibilidades de contrarrestar estas variables o factores que afectan su progreso continuo

**2.1.2 POAM.** (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio): *El perfil (POAM) es la manera que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Obedeciendo a su impacto e importancia por lo tanto en la organización se quiere dar a conocer que es una oportunidad o amenaza para la empresa (Serna G, 2010, p. 33).*

Se aplica la matriz en la empresa Constructora Ecológica HOMECELL identificar como afecta el medio ambiente externo la organización con factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos

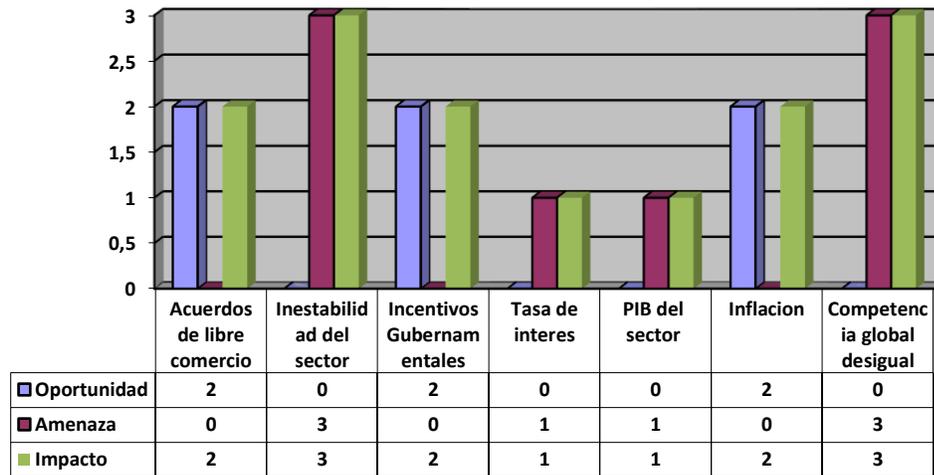
**2.1.2.1 Factores económicos.** Los datos arrojados en el siguiente cuadro, se encuentran las oportunidades y amenazas que influyen en el medio ambiente externo.

Cuadro 4. Factores económicos

Variables	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acuerdos de libre comercio		x			x			x	
Inestabilidad del sector			x	x			x		
Incentivos gubernamentales	x					x			x
Tasa de interes	x					x			x
PIB del sector	x					x			x
Inflación		x						x	
Competencia global desigual			x	x			x		

Fuente: Los autores

Gráfico 1. Factores económicos Constructora Ecológica HOMECELL



Fuente: Los autores

La constructora presenta inestabilidad en el sector de la construcción de casas ecológicas, dado que en la actualidad existen más empresas constructoras que se dedican a la construir viviendas ecológicas y se encuentran mejor posicionadas en el mercado.

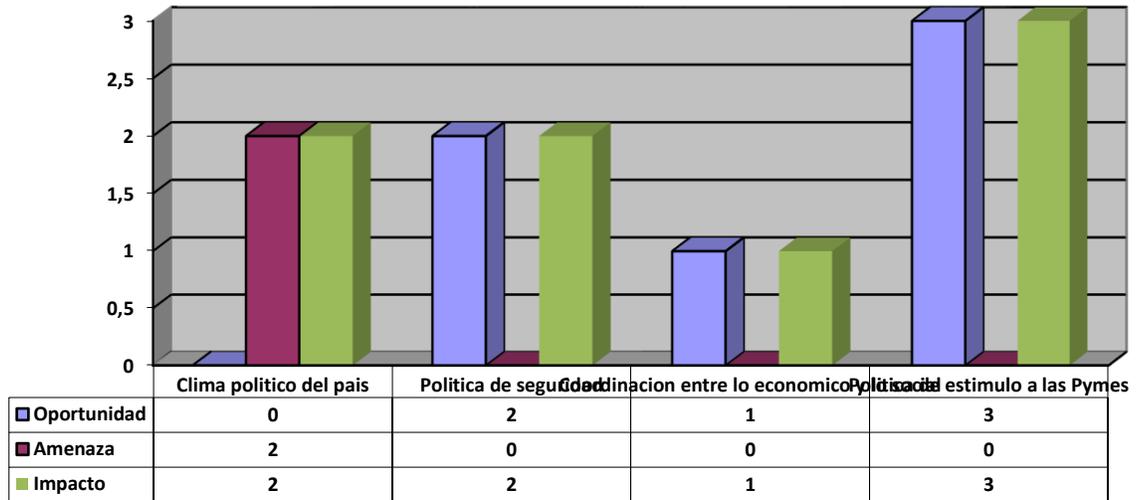
**2.1.2.2 Factores políticos.** Según los datos mostrados en el cuadro 4, se tiene como oportunidad por uno de los programas que tiene la cámara y comercio de Cali para el fomento del empleo y formalidad de las pymes.

Cuadro 5. Factores políticos

Variables	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Clima politico del pais					x			x	
Politica de seguridad del pais		x						x	
Coordinacion entre lo social y economico			x						x
Politica de estimulo a las Pymes	x						x		

Fuente: Los autores

Gráfico 2. Factores políticos Constructora Ecológica HOMECELL



Fuente: Los autores

Así mismo el clima político del país representa un grado de oportunidad para la organización, donde las leyes y las entidades que se interesan en apoyar estas clases de empresas.

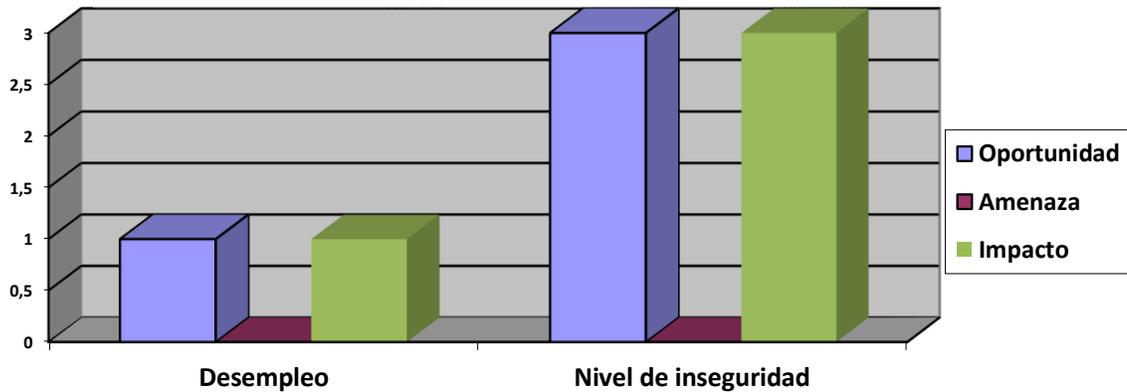
**2.1.2.3 Factores sociales.** Los datos presentados manifiestan que la delincuencia siempre será un factor que influye negativamente el funcionamiento de la empresa en el sector.

Cuadro 6. Factores sociales

Variables	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Desempleo			x					x	
Nivel de inseguridad y delincuencia				x			x		

Fuente: Los autores

Gráfico 3. Factores sociales Constructora Ecológica HOMECELL.



Fuente: Los autores

El desempleo y el nivel de seguridad, porque los productos que produce la empresa por situaciones ajenas de otras personas que no se encuentran ocupadas, influyen sobre la inseguridad para el sector y lugar donde opera Constructora Ecológica HOMECELL

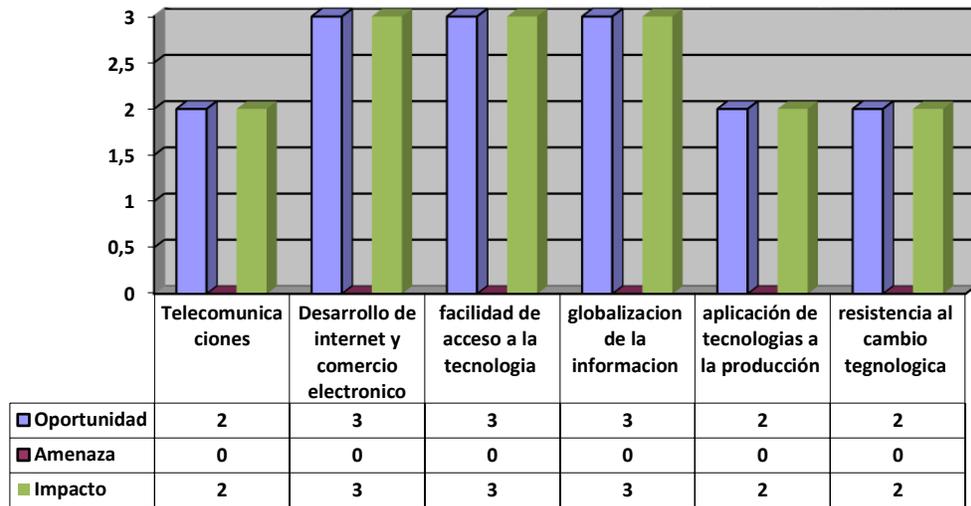
**2.1.2.4 Factores tecnológicos.** La empresa posee más oportunidades que amenazas, con el apoyo de capacitación en este factor, los productos y procesos se ejecuten de una mejor manera para los clientes.

Cuadro 7. Factores tecnológicos.

Variables	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Telecomunicaciones		x						x	
Desarrollo de internet y telecomunicaciones	x						x		
Facilidad de acceso a la tecnología	x						x		
Globalización de la información	x						x		
Aplicación de las tecnologías a la producción		x						x	
Resistencia al cambio tecnológico		x						x	

Fuente: Los autores

Gráfico 4. Factores tecnológicos Constructora Ecológica HOMECELL



Fuente: Los autores

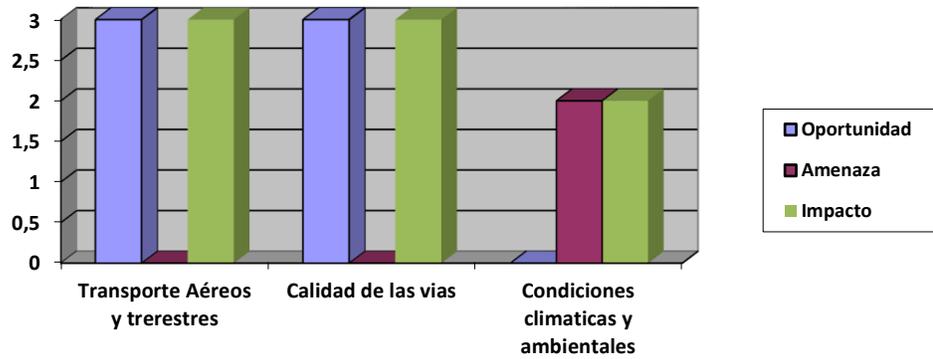
**2.1.2.5 Factores geográficos.** Los aspectos geográficos en este caso, favorecen la actividad de constructora de la empresa siendo una oportunidad indispensable para el posicionamiento en el mercado.

Cuadro 8. Factores geográficos

Variables	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Transporte terrestre	x						x		
Ubicación geográfica	x						x		
Condiciones climáticas ambientales		x						x	

Fuente: Los autores

Gráfico 5. Factores geográficos Constructora Ecológica HOMECELL



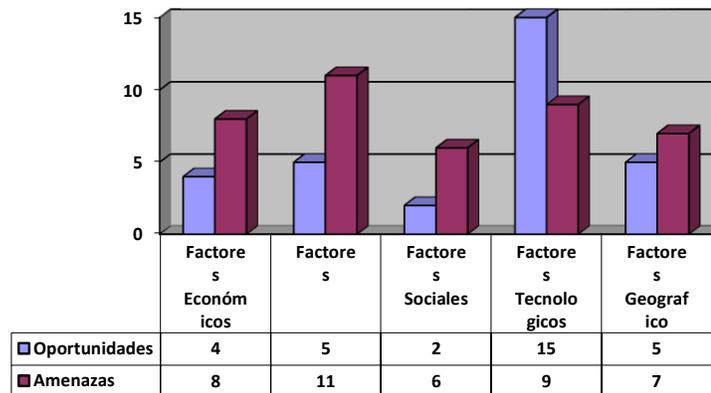
Fuente: Los autores

Cuadro 9. Resumen de la Matriz POAM

Variables	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Factores economicos		x			x			x	
Factores politicos		x			x			x	
Factores sociales			x	x			x		
Factores tecnologicos	x					x			x
Factores geograficos	x					x			x

Fuente: Los autores

Gráfico 6. Resumen matriz POAM Constructora Ecológica HOMECELL



Fuente: Los autores

**2.1.2.6 MEFE.** El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo. En el desarrollo de la MEFE habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada.

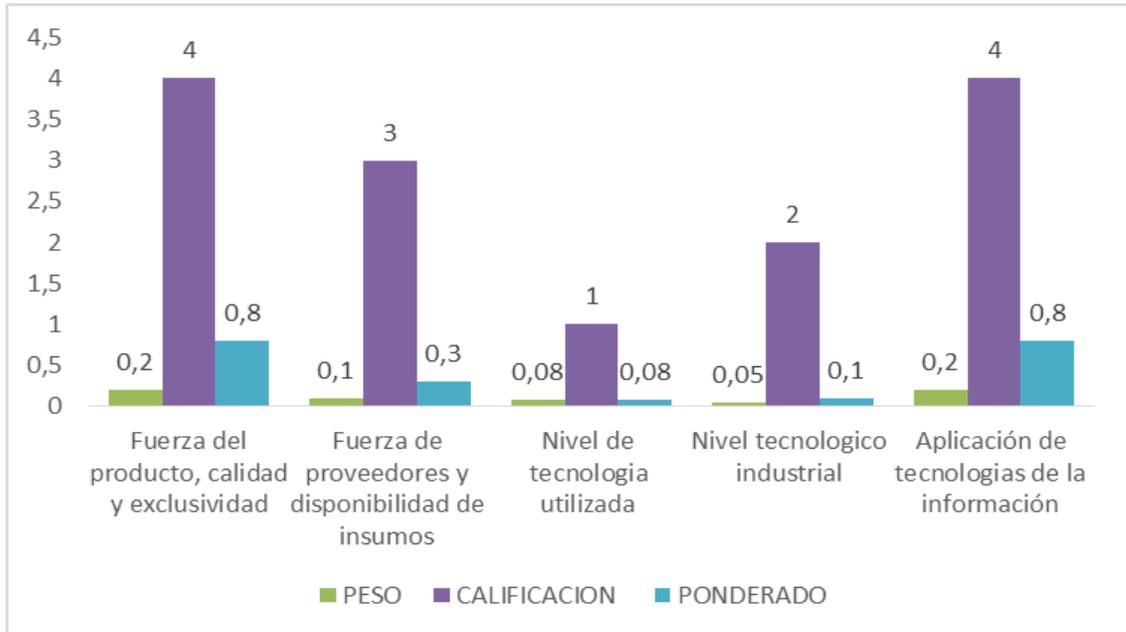
Por consiguiente, se presenta la matriz aplicada a la empresa Constructora Ecológica HOMECELL.

Cuadro 10. Matriz factores MEFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Fuerza del producto, calidad y exclusividad	0,2	4	0,8
Fuerza de proveedores y disponibilidad de insumos	0,1	3	0,3
Nivel de tecnología utilizada	0,08	1	0,08
Nivel tecnologico industrial	0,05	2	0,1
Aplicación de tecnologías de la información	0,2	4	0,8
<b>AMENAZAS</b>			
Uso de analisis y planes estrategicos	0,18	4	0,72
Flexibilidad en la estructura organizacional	0,03	2	0,06
Experiencia y conocimientos en direccion	0,11	3	0,33
Habilidad para atender y retener personal	0,04	1	0,04
Habilidad para manejar fluctuaciones economicas	0,01	2	0,02
<b>TOTAL</b>	1		3,25

Fuente: Los autores

Gráfico 7. Oportunidades MEFE



Fuente: Los autores

Gráfico 8. Amenazas MEFE



Fuente: Los autores

El análisis de la gráfica levanta la información de cómo los factores externos juegan un componente relevante por considerarse críticos para la empresa puesto que ellos reflejan en la evaluación se puede concluir si la organización debe realizar y plantear nuevas estrategias para contrarrestar las fuerzas externas.

**2.1.3 Análisis interno.** El análisis interno de una empresa comprende estudiar y explicar el origen, la filosofía y la razón de ser de la misma adicionalmente la capacidad interna de la organización debe tener presente la relación del producto sobre los deseos y necesidades de los clientes.

En el presente análisis se dará a conocer cómo empezó la empresa por medio de la explicación de la reseña histórica, la presentación de la matriz PCI y MEFI.

**2.1.3.1 Análisis estratégico.** El análisis estratégico comprende un modelo de actuación que combina el pensamiento organizacional con el orden secuencial de la acción, los objetivos, la misión, visión y los procesos operativos de la empresa (Martínez, 2004, p. 187).

El análisis estratégico que se utilizara en el proyecto, expresan los puntos misión, la visión y los objetivos organizacionales de la empresa Constructora Ecológica HOMECELL.

Imagen 1. Logo de la empresa



Fuente: Los autores

**2.1.3.2 Misión.** La misión de una empresa es la razón de ser del negocio el cual fija el rumbo para alcanzar los objetivos organizacionales y mantenerse en el mercado.

En la actualidad Constructora Ecológica HOMECELL no cuenta con una misión dado que excluyen y necesitan de un direccionamiento estratégico que este la compañía sobre un bien común.

**2.1.3.3 Visión.** La visión es la capacidad de hacer un puente entre lo que es y lo que puede ser un negocio, así mismo son la idea para hacer única la empresa u organización en el futuro ejecutando la misión organizacional.

La empresa no cuenta con visión por lo tanto será presentada una en el capítulo 3

**2.1.3.4 Objetivos estratégicos.** A medida que las empresas crecen los objetivos organizacionales se alejan de los objetivos personales (Fernández R & Sánchez, 1997, p. 25).

Constructora Ecológica HOMECELL en la actualidad no tiene definidos los objetivos que se enfoquen a las metas personales y los objetivos organizacionales.

**2.1.4 PCI.** (Perfil de Capacidad Interna): El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI), y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos, los cuales se describirán con detalle más adelante.

Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico donde se evalúan la capacidad directiva, la capacidad competitiva, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica y por último la capacidad del talento humano.

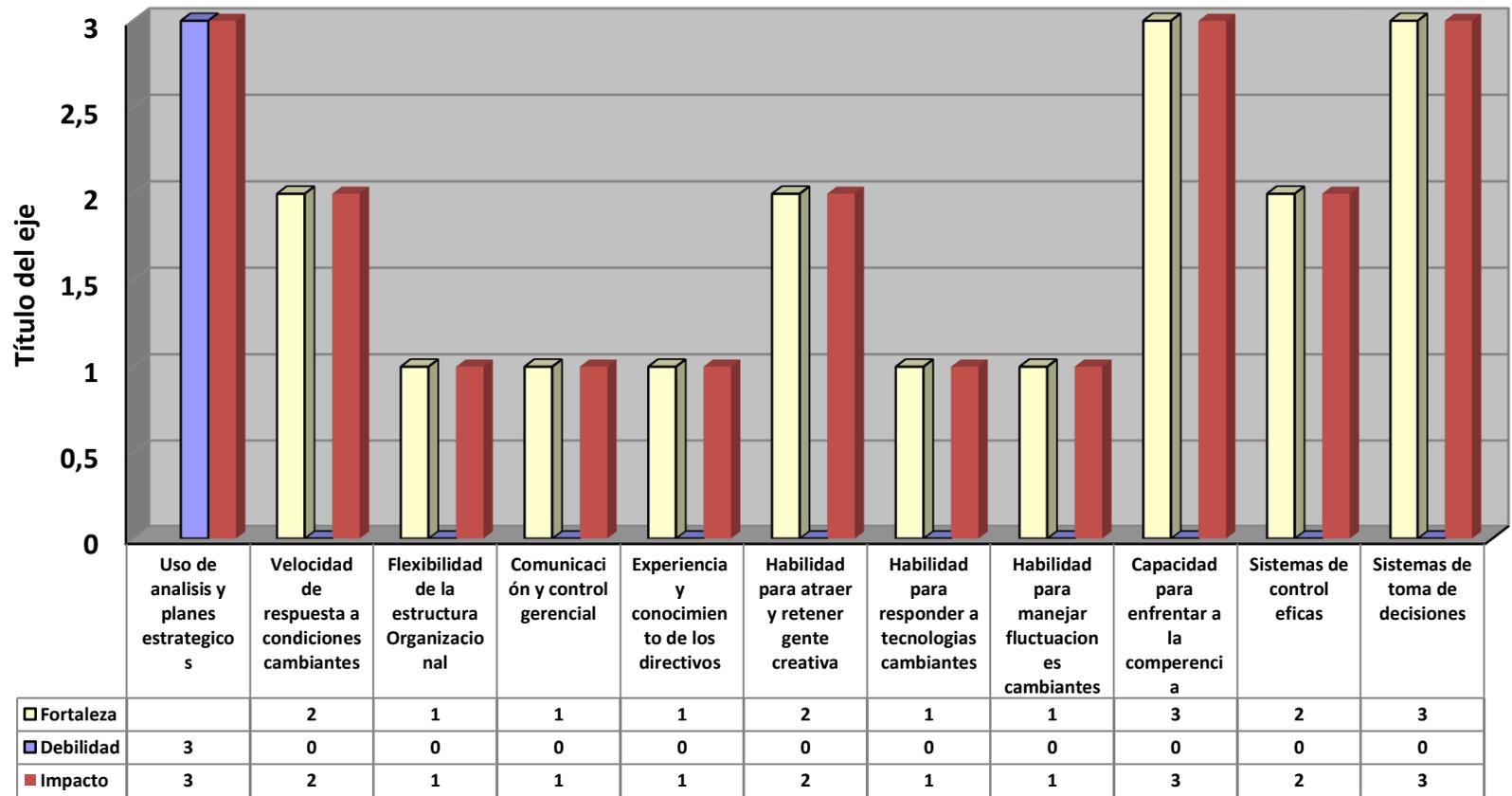
**2.1.4.1 Capacidad directiva.** Para la capacidad directiva se estudian los componentes de planeación estratégica, dirección organizacional, el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales.

Cuadro 11. Capacidad directiva

Variables	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Uso de planes estrategicos				x			x		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		x						x	
Flexibilidad de la estructura organizacional			x						x
Comunicación y control gerencial			x						x
Experiencia y conocimiento de los directivos			x						x
Habilidad para atraer y retener gente		x						x	
Habilidad de responder a tecnologías cambiantes			x						x
Habilidad para manejar fluctuaciones economicas			x					x	
Capacidad para enfrentar a la competencia	x							x	
Sistemas de control eficaces		x						x	
Sistema de toma de decisiones	x						x		

Fuente: Los autores.

Gráfico 9. Capacidad directiva Constructora Ecológica HOMECELL



Fuente: Los autores

A nivel administrativo Constructora Ecológica HOMECELL presenta mayor debilidad que fortaleza, afectando en las funciones administrativas y operativas de la misma.

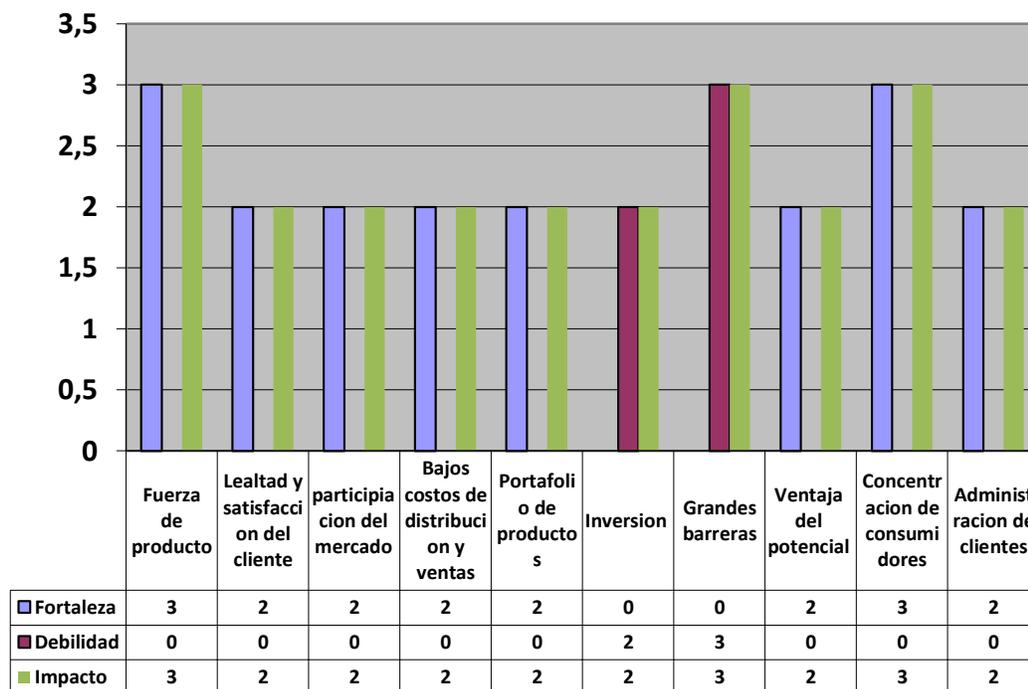
**2.1.4.2 Capacidad competitiva.** Administración de clientes: La idealización del cliente se ha hecho por la calidad del producto, pero esto ya debe empezar a aplicar otras estrategias si no probablemente la competencia nos quitara mercado.

Cuadro 12. Capacidad competitiva

Variables	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerza de producto, calidad y exclusividad	x						x		
Lealtad y satisfaccion del cliente		x						x	
Participacion del mercado		x						x	
Bajos costos de distribucion y ventas		x						x	
portafolio de productos		x						x	
Inversion para desarrollo de nuevos productos					x			x	
Grandes barreras de entrada en el mercado				x			x		
Ventaja potencial de crecimiento del mercado		x						x	
Concentracion de consumidores	x						x		
Administracion de clientes		x						x	

Fuente: Los autores

Gráfico 10. Capacidad competitiva Constructora Ecológica HOMECELL



Fuente: Los autores

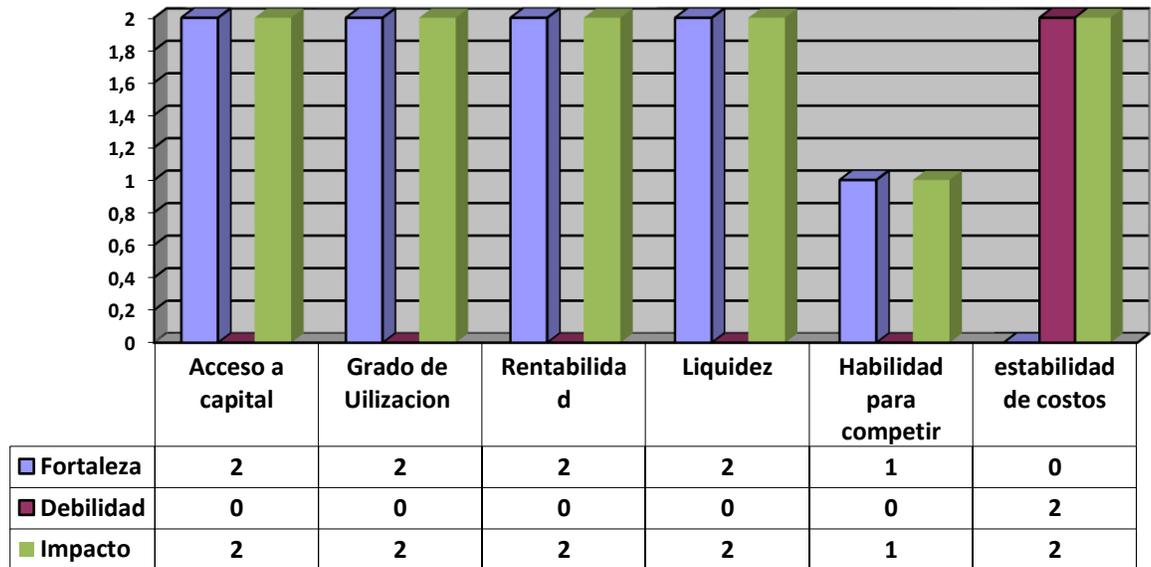
**2.1.4.3 Capacidad financiera.** En la medida que la organización se ha solidificado en el transcurrir de los años, la empresa se encuentra estable con la capacidad financiera.

Cuadro 13. Capacidad financiera

Variables	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso de capital cuando lo requieren		x						x	
Grado de utilización y capacidad de endeudamiento		x						x	
Rentabilidad y retorno de la inversión		x						x	
Liquidez y disponibilidad de fondos de inversión		x						x	
Habilidad para competir con precios			x						x
Estabilidad de costos					x			x	

Fuente: Los autores

Gráfico 11. Capacidad financiera Constructora Ecológica HOMECELL



Fuente: Los autores

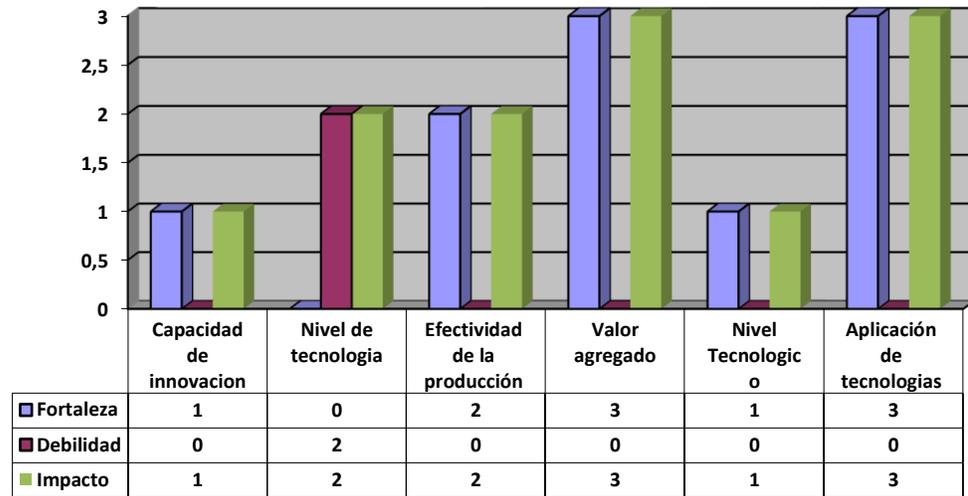
**2.1.4.4 Capacidad tecnológica.** La organización ha realizado inversiones en su parte tecnológica, pero debe incrementar en mejorar estos bienes, dado que la capacidad de innovación es muy amenazante

Cuadro 14. Capacidad tecnológica

Variables	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de innovación			x				x		
Nivel de tecnología utilizada en productos					x			x	
Efectividad de la producción y programas de entrega		x						x	
Valor agregado al producto	x						x		
Nivel tecnológico			x						x
Aplicación de tecnologías informáticas				x			x		

Fuente: Los autores

Gráfico 12. Capacidad tecnológica Constructora Ecológica HOMECELL



Fuente: Los autores

**2.1.4.5 Capacidad del talento humano.** Nivel académico del recurso humano: En este punto de la matriz se encuentra una gran falencia porque empezamos por el gerente que es empírico y se puede apreciar que todo el personal no tiene la suficiente capacitación para el rol de su cargo, a la única persona que tiene estudio referente al cargo que desempeña en la empresa es el soldador oficial.

Experiencia técnica: La experiencia obtenida ha sido de forma empírica, por este motivo a la empresa se le debe implementar capacitaciones a todos sus empleados.

Estabilidad: Los empleados rotan con mucha facilidad debido a que no se les motiva a permanecer en la empresa.

Rotación interna: La rotación que se hace es prácticamente cero, porque cada uno se ha especializado en una actividad y no se rotan los roles, y esto es justificable desde el punto de vista de que la empresa no es muy grande.

Ausentismo: Cuando una persona falta por enfermedad o calamidad domestica no se tiene un plan de acción para cubrir este ausentismo, pero todo esto hace parte de un tema administrativo en el control y prevención de posibles eventos que pueden ocurrir en el negocio, se debe tener contingencias.

Pertenencia: Al tener mucha rotación de personal se pierde mucho el sentido de pertenecía por la empresa, pero esto se puede solucionar generando un mejor ambiente de trabajo acompañado de motivación.

Motivación: Este es uno de los principales temas en los que debe trabajar la empresa, porque si no se tiene un empleado motivado, se pierde el interés por la empresa, aumenta la rotación, se pierde calidad de servicio y del producto final, reflejándose todo esto en perdida de clientela traducido a menores ventas por ende menor ingreso.

Nivel de remuneración: En su mayoría es el salario mínimo, no se da ningún tipo de incentivo económico extralegal, lo cual genera desmotivación en los empleados.

Accidentalidad: Los niveles de accidentabilidad son muy pocos los casos que se han presentado, más sin embargo no hay un empoderado del tema en un caso de emergencia.

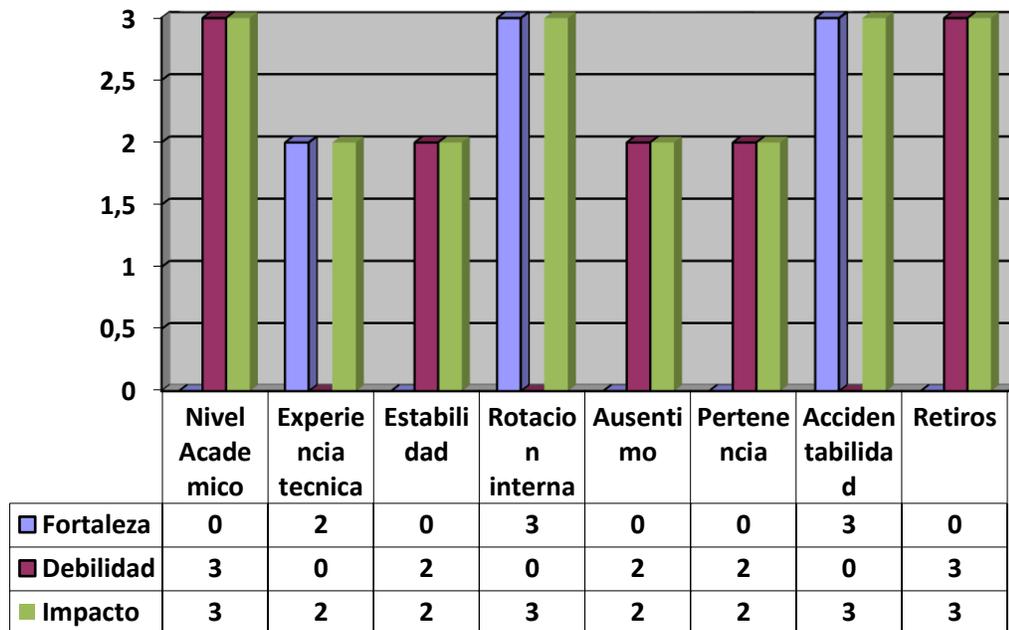
Retiros: Los retiros se dan por falta de compromiso de los empleados, básicamente por incumplimiento del horario laboral y por quejas de los clientes.

Cuadro 15. Capacidad de talento humano

Variables	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel academico del recurso humano				x			x		
Experiencia tecnica		x						x	
Estabilidad					x		x		
Rotación Interna				x			x		
Ausentismo					x			x	
Nivel de pertenencia					x				
Accidentalidad	x						x		
Retiros				x			x		

Fuente: Los autores

Gráfico 13. Capacidad del talento humano Constructora Ecológica HOMECELL



Fuente: Los autores

**2.1.4.6 MEFI.** Es un instrumento para proponer nuevas estrategias donde se evalúen las debilidades y fuerzas más relevantes dentro de las áreas funcionales de la organización, así mismo una herramienta que funciona como base una base para evaluar e identificar las diferentes relaciones entre el análisis interno

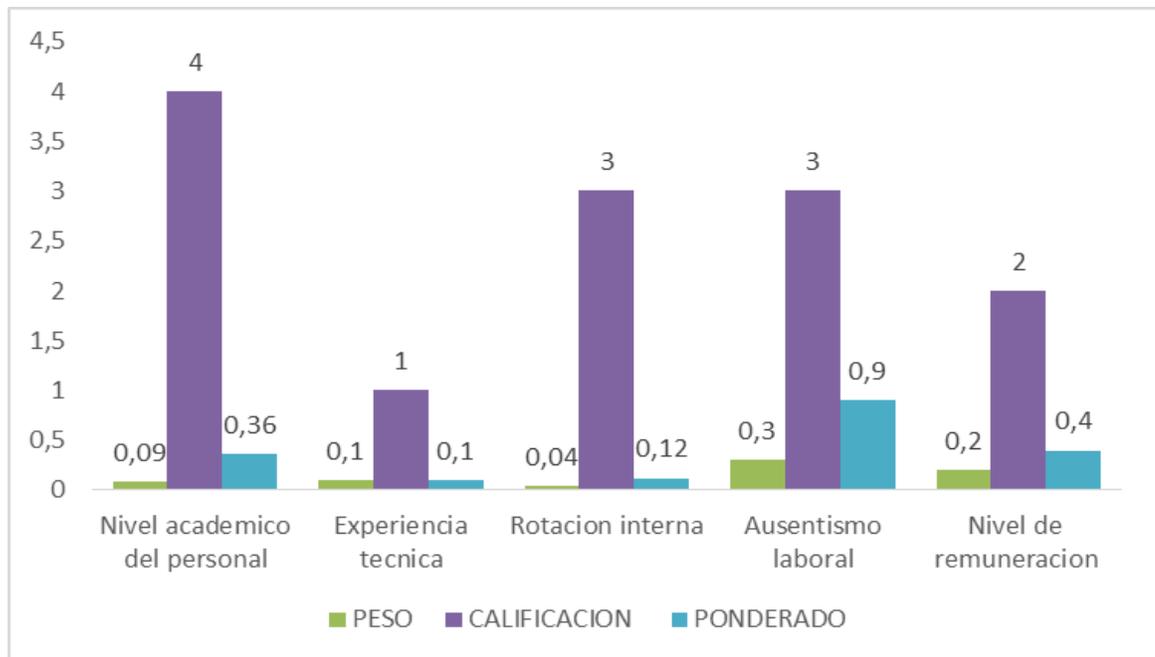
Para Constructora Ecológica HOMECELL la aplicación de la matriz brinda un panorama más exacto de los factores críticos presentado en oportunidades y amenazas, medido con una ponderación y evaluación del mismo exhibidos en la grafica

Cuadro 16. Matriz de factores MEFI

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Nivel academico del personal	0,09	4	0,36
Experiencia tecnica	0,1	1	0,1
Rotacion interna	0,04	3	0,12
Ausentismo laboral	0,3	3	0,9
Nivel de remuneracion	0,2	2	0,4
<b>DEBILIDADES</b>			
Fuerza del producto, calidad y exclusividad	0,19	4	0,76
Fuerza de proveedores y disponibilidad de insumos	0,03	3	0,09
Nivel de tecnologia utilizada	0,02	2	0,04
Nivel tecnologico industrial	0,01	1	0,01
Aplicación de tecnologias de la información	0,02	2	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,82</b>

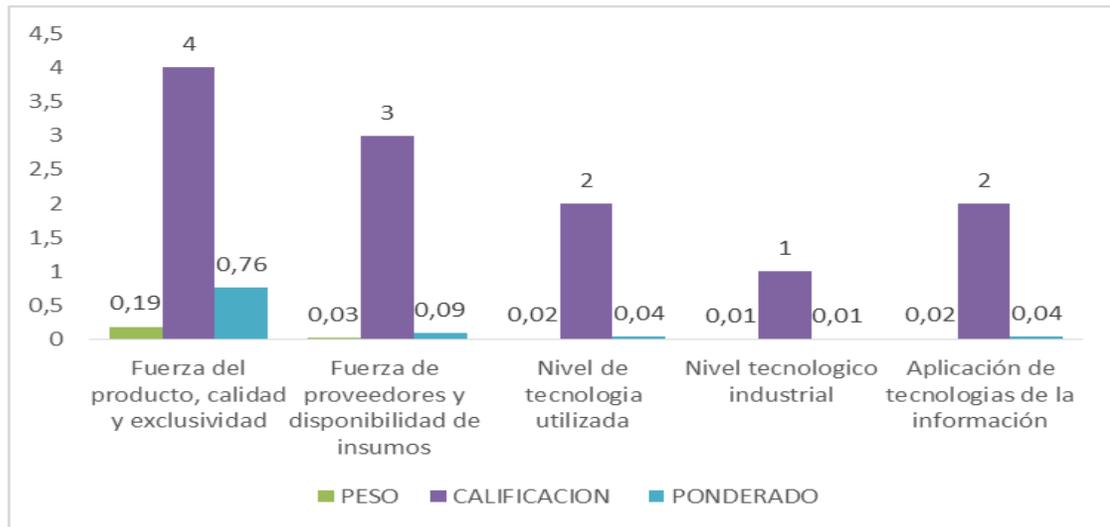
Fuente: Los autores

Gráfico 14. Fortalezas MEFI



Fuente: Los autores

Gráfico 15. Debilidades MEFI



Fuente: Los autores

## 2.2 DOFA

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas.

El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

A continuación, se muestra el análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de Constructora Ecológica HOMECCELL, donde fueron contempladas las variables en las matrices de MEFE y MEFI.

Cuadro 17. Análisis DOFA

MATRIZ DOFA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Experiencia y conocimiento del mercado                      Capacidad competitiva                      Capacidad financiera                      Ubicación estratégica del negocio                      Buena relación con los proveedores</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b></p> <p>Aprovechar la experiencia y el conocimiento del sector industrial y sacar ventaja competitiva frente a la competencia</p> <p>Fortalecer la relación con los proveedores</p> <p>Realizar proyección de ventas mensuales que permita mejorar y fortalecer el músculo financiero</p>	<p><b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b></p> <p>Invertir en la adquisición de activos integrando la capacidad financiera frente a las bajas tasas de interés</p> <p>Ofrecer un portafolio más atractivo teniendo en cuenta la concentración de clientes que se encuentran en este sector.</p> <p>Sacar ventaja de la ubicación, tradición de trabajo y reconocimiento de los productos y servicios que ofrece la empresa</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Capacidad directiva:                      Gestión de lo humano                      Nivel técnico y profesional de los empleados                      Sistemas de control ineficientes                      No existe ninguna planeación estratégica en la empresa                      No se aplica el proceso administrativo</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b></p> <p>Fortalecer la capacidad directiva con el fin de preparar a la empresa al crecimiento constante en el mercado implementando capacitaciones a todo el personal y un plan de motivación para incrementar la eficiencia operacional</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DE RETROALIMENTACION</b></p> <p>Hacer constantemente procesos de retroalimentación en los que se pueda corregir de forma continua fallas en el sistema</p>

Fuente: Los autores

## 2.3 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

En términos generales una matriz de vulnerabilidades son herramientas las cuales permiten la integración del análisis cuantitativo y cualitativo realizado sobre algo o alguien con el fin de formular planes de acción, para su protección o mejora.

Por lo que la empresa Constructora Ecológica HOMECELL presenta el resultado de la matriz de vulnerabilidad teniendo en cuenta.

La matriz se describe con los criterios de probabilidad, gravedad y por último el análisis; conforme lo dicho se expone todos los factores en la probabilidad.

**2.3.1 Probabilidad.** A continuación, se relacionan las amenazas que afectan a la compañía desde lo natural, tecnológico y social.

Cuadro 18. Probabilidad para levantamiento de información para el análisis de vulnerabilidad

MODELO DE ANALISIS DE VULNERABILIDAD										
Análisis desarrollado para la empresa Cerrajería Martínez la cual debe ser personalizada según el contexto de sus riesgos y requerimientos.								Código:		
FORMATO								Versión:		
ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD								Fecha:		
Proceso								Página 1 de ___		
Promoción y Prevención										
INFORMACIÓN GENERAL										
Nombre de la Empresa	Cerrajería Martínez				NIT		CC	X	CE	No. 16639523 de Cali
Actividad Económica	Carpintería metálica				Centros de Trabajo		SI	NO	No. CT	
Dirección	Cra 7L bis #68 03				Teléfono (s)		663 22 58		FAX	
Correo electrónico					No. De Trabajadores		5		Clase de Riesgo	medio
Prima Mensual \$	-				Ciudad / Municipio	Cali		Departamento	Valle del cauca	
Seleccione las diferentes amenazas identificadas por peligros, como resultado de la inspección de situaciones potenciales de emergencia que pueden ocurrir en la empresa o centro de trabajo										
NATURALES			TECNOLÓGICOS				SOCIALES			
SISMO	X		INCENDIO	x		ASALTO-HURTO	x			
VIENTOS O VENDABALES	x		EXPLOSIÓN	x		SECUESTRO	X			
LLUVIAS O GRANIZADAS	X		FUGAS	X		TERRORISMO	x			
INUNDACIONES	x		DERRAMES DE SUSTANCIAS PELIGROSAS	x		DESORDEN CÍVIL - ASONADAS	x			
MAREMOTOS	x		INTOXICACIONES	x						
DESPLAZAMIENTOS O AVALANCHAS	X		CONTAMINACIÓN RADIACTIVA - BIOLÓGICA	X						
ERUPCIÓN VOLCÁNICA	x		ACCIDENTES VEHICULARES	x						
EPIDEMIAS Y PLAGAS	x		ACCIDENTES DE TRABAJO CON MAQUINARIA	x						
ANÁLISIS DE PROBABILIDAD										
Asigne la letra (A-B-C) a cada una de las amenazas identificadas por peligros, de acuerdo con la condición existente en su empresa o del centro de trabajo: (A) Si la condición se cumple - (B) Si la condición se cumple parcialmente - (C) Si la condición no se cumple.										

(Continuación) Cuadro 18. Probabilidad para levantamiento de información para el análisis de vulnerabilidad

2 ALARMA PARA EVACUACIÓN																				
A		Esta instalada y es funcional																		
B		Es funcional solo en un sector. Bajo ciertas condiciones																		
C		Es sólo un proyecto que se menciona en algunas ocasiones																		
PELIGRO / AMENAZA	NATURALES								TECNOLÓGICOS								SOCIALES			
	SISMO	VIENTOS/ VENDAB.	LLUVIAS/ GRANIZ.	INUNDA.	MAREMOT.	DESIZAM. / AVALAN	ERUPCION VOLCANI.	EPIDEM/ PLAGAS	INCENIDO	EXPLOS.	FUGAS	DERRAM. SUST. PEL.	INTOXIC.	CONT. RAD. O BIOL.	ACC. VEHICUL.	ACC DE TRABAJO	ASALTO/ HURTO	SECUEST	TERROR.	DESORD. CIVIL
	C	C	C	C	C	C	C	C	A	A	A	A	A	A	C	B	B	B	B	B
3 RUTA DE EVACUACIÓN																				
A		Existe una ruta exclusiva de evacuación, iluminada, señalizada, con pasamanos a la izquierda y derecha en caso de ser escaleras																		
B		Presenta deficiencia en alguno de los aspectos anteriores																		
C		No hay ruta exclusiva de evacuación																		
PELIGRO / AMENAZA	NATURALES								TECNOLÓGICOS								SOCIALES			
	SISMO	VIENTOS/ VENDAB.	LLUVIAS/ GRANIZ.	INUNDA.	MAREMOT.	DESIZAM. / AVALAN	ERUPCION VOLCANI.	EPIDEM/ PLAGAS	INCENIDO	EXPLOS.	FUGAS	DERRAM. SUST. PEL.	INTOXIC.	CONT. RAD. O BIOL.	ACC. VEHICUL.	ACC DE TRABAJO	ASALTO/ HURTO	SECUEST	TERROR.	DESORD. CIVIL
	A	B	A	A	C	C	C	C	B	B	A	A	A	B	C	C	C	A	A	B
1 PLAN DE EVACUACIÓN																				
A		Se ha determinado previamente por parte del personal del edificio los aspectos básicos a poner en práctica en caso de una evacuación del mismo																		
B		Solo algunos empleados conocen sobre normas de evacuación o han tenido en cuenta aspectos al respecto																		
C		Ningún empleado en el edificio conoce sobre medidas de evacuación y no se han desarrollado hasta el momento estrategias o planes al respecto																		
PELIGRO / AMENAZA	NATURALES								TECNOLÓGICOS								SOCIALES			
	SISMO	VIENTOS/ VENDAB.	LLUVIAS/ GRANIZ.	INUNDA.	MAREMOT.	DESIZAM. / AVALAN	ERUPCION VOLCANI.	EPIDEM/ PLAGAS	INCENIDO	EXPLOS.	FUGAS	DERRAM. SUST. PEL.	INTOXIC.	CONT. RAD. O BIOL.	ACC. VEHICUL.	ACC DE TRABAJO	ASALTO/ HURTO	SECUEST	TERROR.	DESORD. CIVIL
	A	B	A	A	C	C	C	C	B	B	A	A	A	B	C	C	C	A	A	B
4 LOS VISITANTES DEL EDIFICIO CONOCEN LAS RUTAS DE EVACUACIÓN																				
A		Fácil y rápidamente gracias a la señalización visible desde todos los ángulos																		
B		Difícilmente por la poca señalización u orientación al respecto																		
C		No las reconocerían fácilmente																		
PELIGRO / AMENAZA	NATURALES								TECNOLÓGICOS								SOCIALES			
	SISMO	VIENTOS/ VENDAB.	LLUVIAS/ GRANIZ.	INUNDA.	MAREMOT.	DESIZAM. / AVALAN	ERUPCION VOLCANI.	EPIDEM/ PLAGAS	INCENIDO	EXPLOS.	FUGAS	DERRAM. SUST. PEL.	INTOXIC.	CONT. RAD. O BIOL.	ACC. VEHICUL.	ACC DE TRABAJO	ASALTO/ HURTO	SECUEST	TERROR.	DESORD. CIVIL
	A	B	A	A	C	C	C	C	B	B	A	A	A	B	C	C	C	A	A	B
5 LOS PUNTOS DE REUNIÓN EN UNA EVACUACIÓN																				
A		Se han establecido claramente y los conocen todos los ocupantes del edificio																		
B		Existen varios sitios posibles pero ninguno se ha delimitado con claridad y nadie sabría hacia donde evacuar exactamente																		
C		No existen puntos óptimos donde evacuar																		
PELIGRO / AMENAZA	NATURALES								TECNOLÓGICOS								SOCIALES			
	SISMO	VIENTOS/ VENDAB.	LLUVIAS/ GRANIZ.	INUNDA.	MAREMOT.	DESIZAM. / AVALAN	ERUPCION VOLCANI.	EPIDEM/ PLAGAS	INCENIDO	EXPLOS.	FUGAS	DERRAM. SUST. PEL.	INTOXIC.	CONT. RAD. O BIOL.	ACC. VEHICUL.	ACC DE TRABAJO	ASALTO/ HURTO	SECUEST	TERROR.	DESORD. CIVIL
	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	C	C	C	C	C	C

Fuente: Los autores

En el cuadro anterior se evidencia que tan probable pueden ser que los acontecimientos o emergencias potenciales pueden afectar a la empresa, por lo que se colocan los incidentes naturales, tecnológicos y sociales. Adicional a ello se exponen el plan de evacuación dependiendo el escenario de incidencia a la organización.

### 2.3.2 Gravedad. Como su nombre lo menciona, es la complejidad del efecto de cada amenaza.

Cuadro 19. Información de gravedad para análisis de vulnerabilidad

ANÁLISIS DE GRAVEDAD	
Asigne la letra (A-B-C) a cada una de las amenazas identificadas por peligros, de acuerdo con la condición existente se su empresa o del centro de trabajo: (A) Si la condición se cumple - (B) Si la condición se cumple parcialmente - (C) Si la condición no se cumple.	

FACTOR SER HUMANO		A	B	C
<b>A Organización</b>				
1	¿Existe una política general en Gestión del Riesgo donde se indica la prevención y preparación para afrontar una emergencia?			X
2	¿Existe comité de emergencias y tiene funciones asignadas?			X
3	¿Promueve activamente el programa de preparación para emergencias en sus trabajadores?			X
4	¿Los empleados han adquirido responsabilidades específicas en caso de emergencias?			X
5	¿Existe brigada de emergencias?			X
6	¿Existen instrumentos o formatos para realizar inspecciones a las áreas para identificar condiciones inseguras que puedan generar emergencias?			X
7	¿Existen instrumentos o formatos, folletos como material de difusión en temas de prevención y control de emergencias?			X
<b>B Capacitación</b>				
8	¿Se cuenta con un programa de capacitación en prevención y control de emergencias?			X
9	¿Los miembros del comité de emergencias se encuentran capacitados según los planes de acción?			X
10	¿Las personas han recibido capacitación general en temas básicos de emergencias y en general saben las personas autoprotegerse?			X
11	¿El personal de la brigada ha recibido entrenamiento y capacitación en temas de prevención y control de emergencias?			X
12	¿Está divulgado el plan de emergencia y contingencias y los distintos planes de acción?			X
13	¿Se cuenta con manuales, folletos como material de difusión en temas de prevención y control de emergencias?			X
<b>C Recursos y Suministros</b>				
14	¿Existen recursos y suministros para el personal de las brigadas y del comité de emergencias?		X	
15	¿Se tienen implementos básicos para el plan de acción de primeros auxilios en caso de requerirse?		X	
16	¿Se cuenta con implementos básicos para el plan de acción de conraincendios, tales como herramientas, manuales, extintores, palas, entre otros. De acuerdo con las necesidades específicas y reales para la instalaciones de su Organización?		X	

FACTOR RECURSOS SOBRE LA PROPIEDAD		A	B	C
<b>A Materiales</b>				
1	¿Se cuenta con cinta de acordonamiento o balizamiento?	X		
2	¿Se cuenta con extintores?	X		
3	¿Se cuenta con camillas?	X		
4	¿Se cuenta con botiquines?	X		
<b>B Edificaciones</b>				
5	¿El tipo de construcción es sismoresistente?	X		
6	¿Existen puertas y muros corta fuego?	X		
7	¿Las escaleras de emergencias se encuentran en buen estado y poseen doble pasamanos?	X		
8	¿Existe más de una salida?	X		
9	¿Existen rutas de evacuación?	X		
10	¿Se cuenta con parqueaderos?	X		
11	¿Las ventanas cuentan con película de seguridad?	X		
12	¿Están señalizadas vías de evacuación y equipos conraincendios?	X		
<b>C Equipos</b>				
13	¿Se cuenta con algún sistema de alarma?		X	
14	¿Se cuenta con sistemas automáticos de detección de incendios?		X	
15	¿Se cuenta con sistemas automáticos de control de incendios?		X	
16	¿Se cuenta con sistema de comunicaciones internas?		X	
17	¿Se cuenta con una red de conraincendios?		X	
18	¿Existen hidrantes públicos y/o privados?		X	
19	¿Se cuentan con gabinetes conraincendios?		X	
20	¿Se cuenta con vehículos?		X	
21	¿Se cuenta con programa de mantenimiento preventivo para los equipos de emergencia?		X	

Fuente: Los autores

(Continuación) Cuadro 19. Información de gravedad para análisis de vulnerabilidad

FACTOR SISTEMAS Y PROCESOS		A	B	C
<b>A</b>	<b>Servicios Públicos</b>			
1	¿Se cuenta con buen suministro de energía?		X	
2	¿Se cuenta con buen suministro de agua?		X	
3	¿Se cuenta con un buen programa de recolección de basuras?		X	
4	¿Se cuenta con buen servicio de radio comunicaciones?		X	
<b>B</b>	<b>Sistemas Alternos</b>			
5	¿Se cuenta con un tanque de reserva de agua?	X		
6	¿Se cuenta con una planta de emergencia?	X		
7	¿Se cuenta con hidrantes exteriores?	X		
8	¿Se cuenta con sistema de iluminación de emergencia?	X		
9	¿Se cuenta con un buen sistema de vigilancia física?	X		
10	¿Se cuenta con un sistema de comunicación diferente al público?	X		
<b>C</b>	<b>Recuperación</b>			
11	¿Se cuenta con algún sistema de seguros para los funcionarios?		X	
12	¿Se cuenta asegurada la edificación en caso de terremoto, incendio, atentados terroristas, entre otros?		X	
13	¿Se cuenta con un sistema alternativo para asegurar la información en medios magnéticos y con alguna compañía aseguradora?		X	
14	¿Se cuenta asegurados los equipos y todos los bienes en general?		X	

FACTOR RECURSOS SOBRE EL NEGOCIO		A	B	C
1	¿Se tienen identificados los procesos críticos para la continuidad del negocio?	X		
2	¿Se tienen procedimientos de restauración y reposición de los procesos críticos frente a una situación de emergencia?	X		
3	¿Se tienen identificados los sistemas necesarios para la funcionalidad de los procesos en un evento de emergencia?	X		
4	¿Se tiene estimado el daño potencial y el cálculo de los recursos mínimos para recuperar los servicios?	X		
5	¿Se tienen estipuladas las estrategias y el talento humano para la recuperación del servicio en un evento de emergencia?	X		
6	¿Se tienen definidos los espacios alternativos para continuar con los servicios?	X		
7	¿Se tienen definidos proveedores alternos que garanticen los materiales para la continuidad del servicio?	X		
8	¿Se cuentan con sistemas de respaldo de información (backup)?	X		
9	¿Se cuenta con copios remotos de datos?	X		
10	¿Se cuenta con plataformas de datacenter de contingencia?	X		
11	¿Se cuentan identificadas las personas para la duplicidad de cargos y funciones en ausencia de los líderes?	X		
12	¿Se encuentran documentado los costos para cada alternativa de recuperación de los servicios?	X		
13	¿Se evalúan las diferentes alternativas de recuperación bajo el peor escenario de un evento de emergencia?	X		
14	¿Se mantiene el plan actualizado con base a los resultados de las evaluaciones?	X		

FACTOR SISTEMAS Y PROCESOS		A	B	C
<b>A</b>	<b>Servicios Públicos</b>			
1	¿Se cuenta con buen suministro de energía?		X	
2	¿Se cuenta con buen suministro de agua?		X	
3	¿Se cuenta con un buen programa de recolección de basuras?		X	
4	¿Se cuenta con buen servicio de radio comunicaciones?		X	
<b>B</b>	<b>Sistemas Alternos</b>			
5	¿Se cuenta con un tanque de reserva de agua?	X		
6	¿Se cuenta con una planta de emergencia?	X		
7	¿Se cuenta con hidrantes exteriores?	X		
8	¿Se cuenta con sistema de iluminación de emergencia?	X		
9	¿Se cuenta con un buen sistema de vigilancia física?	X		
10	¿Se cuenta con un sistema de comunicación diferente al público?	X		
<b>C</b>	<b>Recuperación</b>			
11	¿Se cuenta con algún sistema de seguros para los funcionarios?		X	
12	¿Se cuenta asegurada la edificación en caso de terremoto, incendio, atentados terroristas, entre otros?		X	
13	¿Se cuenta con un sistema alternativo para asegurar la información en medios magnéticos y con alguna compañía aseguradora?		X	
14	¿Se cuenta asegurados los equipos y todos los bienes en general?		X	

Fuente: Los autores

(Continuación) Cuadro 19. Información de gravedad para análisis de vulnerabilidad

FACTOR AMBIENTAL		A	B	C
<b>A</b>	<b>Agua y aguas residuales</b>			
1	¿Se controla y se reduce el consumo de agua en los procesos?			X
2	¿Se evitan derrames, goteos o rebazamientos de agua?			X
3	¿Se reutiliza y se recicla el agua?			X
4	¿Se trata, se separa y se reduce el agua residual de las aguas pluviales?			X
<b>B</b>	<b>Materias primas, materiales auxiliares y manejo de materiales</b>			
5	¿Se controla, se optimiza y se evita la pérdida de los materiales en el proceso?			X
6	¿Se reemplaza las sustancias peligrosas o las que tengan impacto en el ambiente?			X
7	¿Se cuenta con un depósito seguro para los residuos y las sustancias peligrosas?			X
<b>C</b>	<b>Residuos y emisiones</b>			
8	¿Se controla y se reduce la generación de residuos y emisiones?			X
9	¿Se realiza una disposición de los residuos segura sin causar riesgos?			X
10	¿Existen contenedores apropiados para la recolección de residuos?			X
11	¿Se separan los residuos reutilizables, los reciclables y los orgánicos?			X
<b>D</b>	<b>Energía</b>			
12	¿Se controla y se reduce el consumo de energía?		X	
13	¿Se evita la pérdida de energía?		X	
14	¿Se aprovecha al máximo la energía natural estableciendo un equilibrio sobre la artificial?		X	

CALIFICACIÓN TOTAL POR		TABLA DE COMPARACIÓN PARA EL NIVEL DE GRAVEDAD					
<b>FACTOR HUMANO (16)</b>		<b>FACTOR HUMANO</b>					
No.de ítem con respuesta A x (1,0) =	0	16	Sin lesiones o lesiones sin incapacidad				
No.de ítem con respuesta B x (3,0) =	9	17-37	Lesiones leves incapacitantes				
No.de ítem con respuesta C x (5,0) =	65	38-58	Lesiones graves				
<b>Puntaje total (A+B+C)=</b>	<b>74</b>	59-80	Muerte				
<b>FACTOR RECURSOS SOBRE PROPIEDAD</b>		<b>FACTOR RECURSOS SOBRE PROPIEDAD</b>					
No.de ítem con respuesta A x (1,0) =	12	21	Destrucción 20% de las Instalaciones				
No.de ítem con respuesta B x (3,0) =	27	22-50	Destrucción 30% de las Instalaciones				
No.de ítem con respuesta C x (5,0) =	0	51-79	Destrucción 40% de las Instalaciones				
<b>Puntaje total (A+B+C)=</b>	<b>39</b>	80-105	Destrucción > 50% de las Instalaciones				
<b>FACTOR RECURSOS SOBRE EL NEGOCIO</b>		<b>FACTOR RECURSOS SOBRE EL NEGOCIO</b>					
No.de ítem con respuesta A x (1,0) =	14	14	Menor de \$ 500.000.000				
No.de ítem con respuesta B x (3,0) =	0	15-32	Entre \$ 500.000.000 y \$999.000.000				
No.de ítem con respuesta C x (5,0) =	0	33-51	Entre \$ 1.000.000.000 y \$ 1.999.000.000				
<b>Puntaje total (A+B+C)=</b>	<b>14</b>	52-70	Entre \$ 2.000.000.000 y \$ 4.000.000.000				
<b>FACTOR SISTEMAS Y PROCESOS</b>		<b>FACTOR SISTEMAS Y PROCESOS</b>					
No.de ítem con respuesta A x (1,0) =	6	14	Suspensión hasta (2) dos días.				
No.de ítem con respuesta B x (3,0) =	24	15-32	Suspensión entre (3) tres a (5) cinco días.				
No.de ítem con respuesta C x (5,0) =	0	33-51	Suspensión de (6) seis a (9) nueve días.				
<b>Puntaje total (A+B+C)=</b>	<b>30</b>	52-70	Suspensión mayor a (9) nueve días.				
<b>FACTOR AMBIENTAL</b>		<b>FACTOR AMBIENTAL</b>					
No.de ítem con respuesta A x (1,0) =	0	14	No hay contaminación significativa				
No.de ítem con respuesta B x (3,0) =	9	15-32	Fuentes en áreas internas solamente.				
No.de ítem con respuesta C x (5,0) =	55	33-51	Fuentes en áreas secundarias o áreas externas				
<b>Puntaje total (A+B+C)=</b>	<b>64</b>	52-70	Fuentes que afectan la comunidad				
1	INSIGNIFICANTE	2	RELEVANTE	3	CRÍTICO	4	CATASTRÓFICO

Fuente: Los autores

Con la presentación de la tabla conforme al ítem de gravedad, se aplica de la siguiente manera.

Se Asigna la letra (A-B-C) a cada una de las amenazas identificadas por peligros, de acuerdo con la condición existente en la empresa: **(A)** Si la condición se cumple - **(B)** Si la condición se cumple parcialmente - **(C)** Si la condición no se cumple.

De esta manera, son detalladas y registradas aquellas amenazas para establecer la calificación o nivel de gravedad en Constructora Ecológica HOMECELL, con lo que el resultado es la unión de información entre el punto 2.3.1 probabilidad y el 2.3.2 gravedad para poder realizar el 2.3.3 análisis de vulnerabilidad.

**2.3.3 Análisis de vulnerabilidad.** Sin duda el análisis de vulnerabilidad refleja que las probabilidades de presentarse situaciones que afecten directamente la organización sucedan y de esta manera poder crear planes para neutralizar y enfrentar el tipo de complejidad bajo la óptica.

Cuadro 20. Análisis de vulnerabilidad

		<b>MODELO DE ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD</b>				Código:	
		Análisis desarrollado para la empresa Cerrajería Martínez la cual debe ser personalizada según el contexto de sus riesgos y requerimientos.				Versión: 1	
		<b>FORMATO</b>				Fecha:	
		ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD				Página 1 de ____	
		<b>Proceso</b>					
		Promoción y Prevención					

ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD					
PRIORIZACIÓN DE LA AMENAZA					
		GRAVEDAD			
		1	2	3	4
PROBABILIDAD		Insignificante	Relevante	Crítico	Catastrófico
1	Baja	5%	10%	15%	20%
2	Mediana	10%	20%	30%	40%
3	Media-alta	15%	30%	45%	60%
4	Alta	20%	40%	60%	80%

MATRIZ DE VULNERABILIDAD									
PROBABILIDAD		GRAVEDAD				% Total	INTERP.		
		SER HUMANO	R PROPIEDAD	R EN EL NEGOCIO	SIST Y PROC				
<b>NATURALES</b>		TOTAL	4	FALSO	1	FALSO	4		
	SISMO	2	40%	0%	10%	0%	40%	18%	BAJA
	VIENTOS O VENDABALES	3	60%	0%	15%	0%	60%	27%	BAJA
	LLUVIAS O GRANIZADAS	2	40%	0%	10%	0%	40%	18%	BAJA
	INUNDACIONES	2	40%	0%	10%	0%	40%	18%	BAJA
	MAREMOTOS	4	80%	0%	20%	0%	80%	36%	MEDIA
	DESIZAMIENTOS O AVALANCHAS	4	80%	0%	20%	0%	80%	36%	MEDIA
	ERUPCIÓN VOLCÁNICA	4	80%	0%	20%	0%	80%	36%	MEDIA
	EPIDEMIAS Y PLAGAS	4	80%	0%	20%	0%	80%	36%	MEDIA
<b>TECNOLÓGICOS</b>									
	INCENDIO	3	60%	0%	15%	0%	60%	27%	BAJA
	EXPLOSIÓN	3	60%	0%	15%	0%	60%	27%	BAJA
	FUGAS	2	40%	0%	10%	0%	40%	18%	BAJA
	DERRAMES DE SUSTANCIAS PELIGROSAS	2	40%	0%	10%	0%	40%	18%	BAJA
	INTOXICACIONES	2	40%	0%	10%	0%	40%	18%	BAJA
	CONTAMINACIÓN RADIACTIVA - BIOLÓGICA	3	60%	0%	15%	0%	60%	27%	BAJA
	ACCIDENTES VEHICULARES	4	80%	0%	20%	0%	80%	36%	MEDIA
	ACCIDENTES DE TRABAJO CON MAQUINARIA	4	80%	0%	20%	0%	80%	36%	MEDIA
<b>SOCIALES</b>									
	ASALTO-HURTO	4	80%	0%	20%	0%	80%	36%	MEDIA
	SECUESTRO	2	40%	0%	10%	0%	40%	18%	BAJA
	TERRORISMO	2	40%	0%	10%	0%	40%	18%	BAJA
	DESORDEN CÍVIL - ASONADAS	3	60%	0%	15%	0%	60%	27%	BAJA

ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD		
	0 a 33 %	Baja Vulnerabilidad
	34 a 66 %	Media Vulnerabilidad
	67 a 100 %	Alta Vulnerabilidad

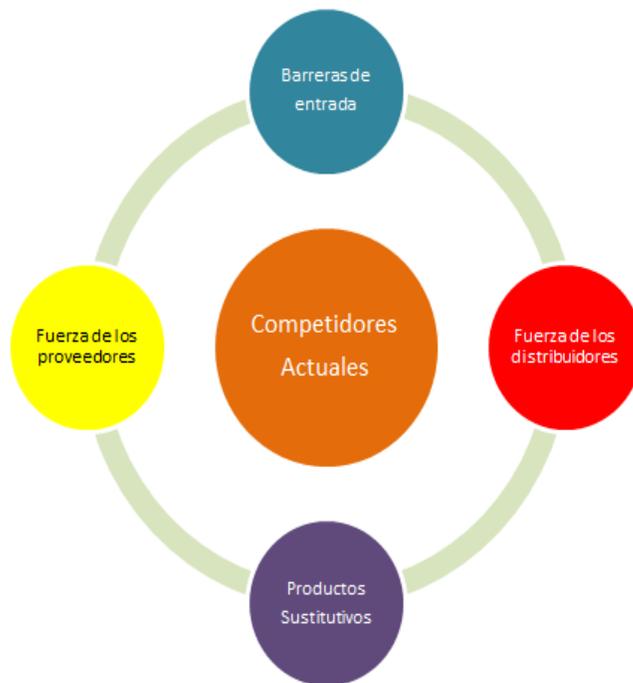
Fuente: Los autores

El análisis es realizado teniendo en cuenta los resultados expuestos, el criterio de probabilidad con los puntos o escenarios naturales, tecnológicos y sociales y en cuanto a la gravedad que factor de la organización se ve perjudicado, por lo que se describen en insignificante, relevante, crítico y catastrófico; en una probabilidad baja, mediana, media-alta y alta.

## 2.4 ANÁLISIS DEL SECTOR

**2.4.1 Las cinco fuerzas de Porter.** Según El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Michael Porter, describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas (Porter, 2009, p. 35).

Figura 5. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: (Franciscotorreblanca, 2015, fig. 1).

**2.4.1.1 La amenaza de nuevos competidores.** La amenaza de nuevos competidores para la empresa Constructora Ecológica HOMECELL: La amenaza de nuevos competidores hacen cuestionar que se debe de mejorar en la ejecución de los procesos e innovar en la presentación de los productos hacia los clientes.

**2.4.1.2 El poder de negociación de los clientes.** El poder de negociación de los clientes: Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja de precios, en este caso, a los productos producen la empresa, generando que los clientes constantemente estén negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, y llevando a los competidores a enfrentarse los unos a los otros. Estas acciones disminuyen la rentabilidad del sector. Un grupo de compradores tiene poder cuando se dan las siguientes condiciones.

**2.4.1.3 El poder de negociación de los proveedores.** El poder de negociación de los proveedores de la empresa Constructora Ecológica HOMECELL: Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre los participantes de un sector amenazando con subir precios o reducir la calidad de los productos o servicios adquiridos. Un grupo de proveedores será poderoso en las siguientes circunstancias:

El grupo de proveedores está dominado por pocas compañías y se encuentra más concentrado (pocas empresas dominan el sector) que el sector al que vende.

El grupo de proveedores no se encuentra obligado a luchar contra productos sustitutos para vender al sector.

El sector no es un importante cliente del grupo proveedor.

El producto del proveedor constituye un suministro importante para el negocio de comprador.

Los productos del grupo de proveedores son diferenciados o han creado costes de cambio.

El grupo de proveedores plantea una verdadera amenaza de integración hacia adelante.

**2.4.1.4 La amenaza de productos sustitutivos.** La amenaza de productos y servicios sustitutivos para la empresa Constructora Ecológica HOMECELL: Todas las empresas de un sector compiten con otros sectores que producen productos y servicios sustitutivos. Los sustitutivos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas puedan provechosamente cargar.

Cuanto más atractiva sea la relación calidad/precio de los productos sustitutivos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector. Los productos sustitutivos que merecen mayor atención son aquellos que, 1) se encuentran sujetos a tendencias que mejoran su relación calidad/precio con relación al producto de nuestro sector o que, 2) son producidos por sectores que obtienen elevados beneficios.

**2.4.1.5 La rivalidad entre los competidores.** La intensidad de la rivalidad entre los competidores de un sector: La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como guerra de precios, guerras publicitarias, los lanzamientos de los productos o el incremento de servicios o garantías para los consumidores. La rivalidad intensa es resultado de varios factores interrelacionados, incluidos los siguientes:

- Competidores numerosos o equilibrados.
- Crecimiento sectorial lento.
- Los costos fijos o de almacenaje elevados.

- Ausencia de diferenciación o costes de cambio.
- Capacidad sectorial excedentaria.
- Altas barreras de salida.

**2.4.2 BCG.** La matriz de crecimiento es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de los 70's y fue publicada por el presidente de dicha empresa, Bruce D. Henderson, en el año de 1973.

Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado (Matrizbcg, 2017, párr. 1).

Debido a la cercana relación que tiene con el mundo del marketing, tiende a considerarse que está exclusivamente relacionada con el marketing estratégico. Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios o sus Unidades Estratégicas (UEN), dicho de otro modo, nos dice en que empresas o áreas debemos invertir, dejar de hacerlo o simplemente desistir del negocio (Matrizbcg, 2017, párr. 1).

Figura 6. Modelo de matriz BCG



Fuente: (Matrizbcg, 2016, fig. 1)

A continuación se presenta la matriz para la empresa Constructora Ecológica HOMECELL

Figura 7. Matriz BCG de Constructora Ecológica HOMECELL



Fuente: Los autores

## 2.5 ANÁLISIS DEL ÁREA

**2.5.1 Indicadores.** A continuación, se relacionan los indicadores que serán de soporte para el óptimo funcionamiento de las actividades dentro de la organización.

A continuación, se explican las metas e indicadores, el periodo de ejecución, responsables y recursos, los resultados esperados y finalmente el plan de acción.

Para las metas e indicadores, están las actividades que debe realizar la organización para llevarlos a metas e indicadores, con el propósito de estar en constate mejoramiento

Cuadro 21. Metas e indicadores de la empresa Constructora Ecológica HOMECELL

<b>ACTIVIDAD ESPECIFICA A REALIZAR POR LA EMPRESA</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>
Definir e implementar los perfiles adecuados para cada curso que se otorga de acuerdo a las necesidades de los trabajadores de la empresa	Contar con un proceso que involucre las necesidades de capacitar a cada colaborador de la empresa Constructora Ecológica HOMECELL	Realizar un diagnóstico para identificar el número de trabajadores y el número de cursos que se deben de impartir en un año por parte de la empresa
Estructurar un programa de capacitación anual para todos los colaboradores de la empresa en el sector constructor de casas ecológicas	Ejecutar un programa de capacitación anual para los empleados con base en el sector económico donde participa la empresa	Realizar un cronograma y presupuesto del programa de capacitación anual para la empresa Constructora Ecológica HOMECELL

Fuente: Los autores

Como se aprecia en la tabla anterior, las actividades de implementar los perfiles adecuados y estructurar el plan de capacitación por lo que se presentan una meta y un indicador sobre cada actividad

Para el periodo de ejecución de las metas e indicadores se establece de 4 años manifestado de la siguiente manera

Cuadro 22. Alcance de las metas de la empresa Constructora Ecológica HOMECELL

<b>Años para el alcance de las metas</b>			
<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Corto plazo</b>		<b>mediano plazo</b>	<b>largo plazo</b>

Fuente: Los autores

Cuadro 23. Periodo de ejecución

<b>ACTIVIDAD ESPECIFICA A REALIZAR POR LA EMPRESA</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>
Definir e implementar los perfiles adecuados para cada curso que se otorga de acuerdo a las necesidades de los trabajadores de la empresa	15 de enero de 2018	15 de diciembre de 2018
Estructurar un programa de capacitación anual para todos los colaboradores de la empresa en el sector constructor	15 de enero de 2019	Permanentemente

Fuente: Los autores

Como se puede ver anteriormente la intención de que las actividades tengan tiempo, es hacer cumplir dichas tareas por los colaboradores de la organización para la propuesta de mejoramiento del direccionamiento estratégico de Constructora Ecológica HOMECELL. A continuación, los responsables y los recursos que serán asignados para las actividades mencionadas en los indicadores.

Cuadro 24. Responsables y productos

ACTIVIDAD ESPECIFICA A REALIZAR POR LA EMPRESA	Responsable	Recursos financieros
Definir e implementar los perfiles adecuados para cada curso que se otorga de acuerdo a las necesidades de los trabajadores de la empresa	Administrador	\$1'750.000
Estructurar un programa de capacitación anual para todos los colaboradores de la empresa en el sector constructor	Administrador, secretaria, jefe de producción	\$1'750.000

Fuente: Los autores

Las actividades tendrán unos responsables los cuales intervine el administrador, la secretaria y el jefe de producción, y los recursos que en este caso son financieros se verán reflejados igualmente en el plan de mejoramiento en el punto 2.6.2 Ejecución estratégica y la discriminación misma aparece en el presupuesto 4.1. En cuanto a los resultados esperados reflejan el impacto de las actividades o acciones

Cuadro 25. Resultados esperados

ACTIVIDAD ESPECIFICA A REALIZAR POR LA EMPRESA	Resultados esperados
Definir e implementar los perfiles adecuados para cada curso que se otorga de acuerdo a las necesidades de los trabajadores de la empresa	Conocer e identificar el personal eficiente que debe de cumplir con los requerimientos mínimos exigidos por la empresa
Estructurar un programa de capacitación anual para todos los colaboradores de la empresa en el sector constructor	Manifestar que tan eficientemente será la implantación de programa de capacitación anual para los trabajadores de la empresa Constructora Ecológica HOMECELL

Fuente: Los autores

Para las 2 actividades manifestadas en los indicadores, los resultados esperados son los siguientes:

Definir e implementar los perfiles adecuados para cada curso que se otorga de acuerdo a las necesidades de los trabajadores de la empresa, como resultados esperados será Conocer e identificar el personal eficiente que debe de cumplir con los requerimientos mínimos exigidos por la empresa

Y para la siguiente actividad que es estructurar un programa de capacitación anual para todos los colaboradores de la empresa en el sector constructor de casas ecológicas, como resultado es Manifestar que tan eficientemente será la implantación de programa de capacitación anual para los trabajadores de la empresa Constructora Ecológica HOMECCELL.

### **3 PLAN DE MEJORAMIENTO**

Para la empresa Constructora Ecológica HOMECELL se presenta la propuesta de mejoramiento estratégico el cual se encuentra soportado bajo las funciones administrativas:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

#### **3.1 PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Para el desarrollo óptimo de las funciones administrativas son incluidas en 3 fases o etapas las cuales son:

- La formulación estratégica
- Ejecución de la estrategia
- Evaluación de la estrategia.

Ahora, con base en lo anterior se expone la metodología de Conceptos de Administración Estratégica grafica de la propuesta de mejoramiento

Figura 8. Plan de mejoramiento en la comunicación interna



Fuente: (David, 2003).

**3.1.1 Formulación estratégica.** Dentro del proyecto de investigación para conseguir que la Planeación se aplique en la empresa Constructora Ecológica HOMECELL, se debe de fundar la misión, y determinar los objetivos, implementar y formular las estrategias para alcanzar los objetivos, teniendo presente el Medio Ambiente Externo de la empresa.

**3.1.1.1 Planeación.** Con la planeación se brindará un pensamiento más estratégico sin perder el rumbo de lo operativo por tal motivo la planeación, está dividida.

- **Plan estratégico**
- **Plan operativo**

Figura 9. Formulación



Fuente: Los autores

- **Plan estratégico.**

*El plan estratégico es donde se expone como está la organización, planteando su misión, visión, objetivos y estrategias las cuales brindaran un enfoque directivo y vertical en la solución de entropías que se encuentren en el interior de la empresa (Blank B, 2002, p. 105).*

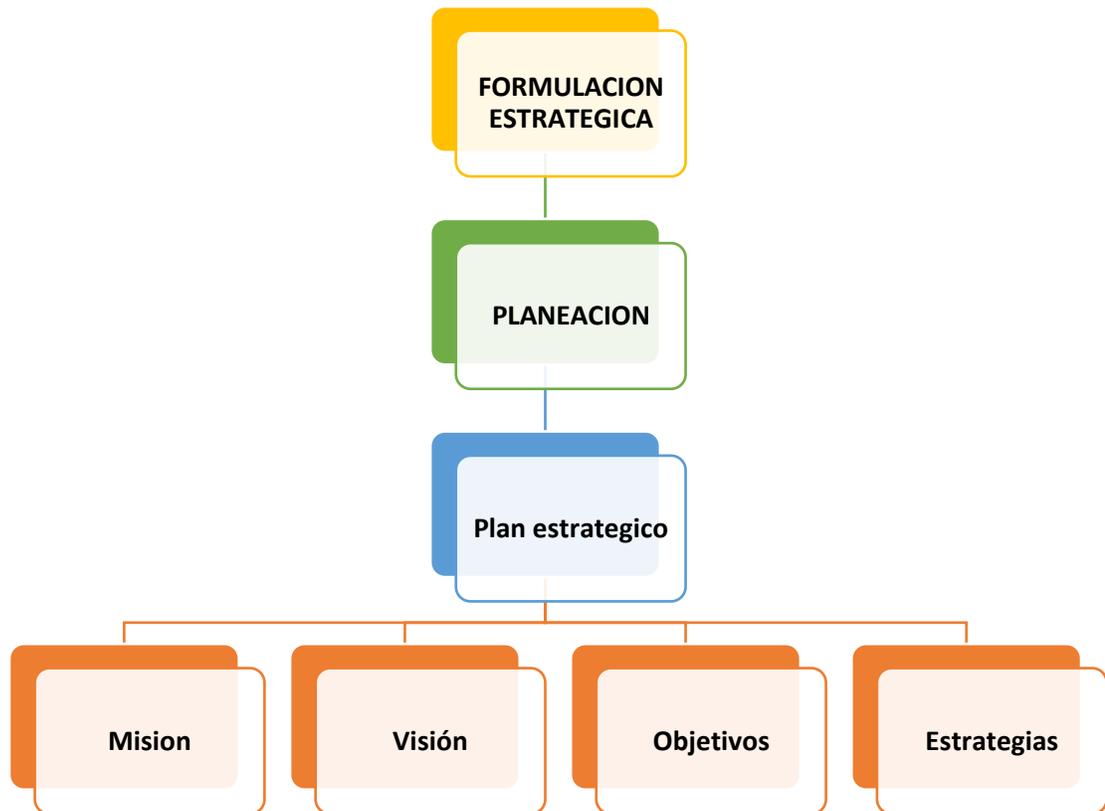
*Para el plan operativo se presenta en primera instancia la misión de la organización, donde toda organización tiene una razón de ser. Cada organización ha sido creada para algún fin. Define que la misión como propósito fundamental y único que diferencia una organización de las otras organizaciones e identifica el conjunto de sus operaciones en términos de producto y mercado (Blank B, 2002, p. 106).*

En segunda instancia la visión organizacional, se ha definido la visión como un horizonte, aquello que la organización desea llegar a ser, las visiones organizacionales por lo general son propuestas por los directivos y se esperan que sean parte de la filosofía organizacional. La visión es la razón de existencia de la organización en una proyección futura.

El tercer punto son los objetivos de la organización, para obtener la misión de la empresa se requiere establecer objetivos; los objetivos deben indicar de forma clara, precisa y concreta qué se va a obtener y en qué tiempo se lograrán esos resultados.

Y para finalizar cuarto punto, las estrategias. Estas indican que tipo de acciones es necesario realizar para obtener los resultados deseados, también se puede definir como un enfoque general y amplio que guía las acciones principales diseñadas para obtener los objetivos a largo plazo de la organización.

Figura 10. Plan estratégico



Fuente: Los autores

A continuación, se explican los nuevos puntos de la empresa Constructora Ecológica HOMECELL.

**Misión.** El propietario de Constructora Ecológica HOMECELL no cuenta con una Misión efectiva, por lo tanto, se presenta la nueva misión para la organización.

### **Misión propuesta**

Constructora Ecológica HOMECELL es una empresa del sector constructor con excelencia en la presentación en sus productos y buen servicio de calidad satisfaciendo a los clientes en sus diferentes necesidades e innovando en el mercado.

**Visión.** El propietario de Constructora Ecológica HOMECELL no cuenta con una Visión efectiva, por lo que se propone la siguiente:

### **Visión propuesta**

Para el 2022 ser una empresa que se dedicará ofrecer viviendas ecológicas para las personas de la ciudad de Cali y en el departamento del Valle del Cauca, centrados en dar credibilidad, cultura ambiental y confianza a todos los Clientes.

**Objetivos.** Se establecen los siguientes objetivos para la empresa

- **Capacitar al personal vinculado en la empresa para que desarrolle de manera eficaz y eficiente los procesos industrializados de la empresa**

Todos los trabajadores de la empresa deben pasar por los procesos de capacitación en el uso de las herramientas de trabajo, procesos seguros en el trabajo y procedimientos en casos de emergencia en el puesto de trabajo, estas serán las capacitaciones frecuentes que realizara la empresa Constructora Ecológica HOMECELL.

### **Estrategias**

- Hacer que los consumidores actuales generen la estrategia de la voz a voz para que la empresa se dé a conocer en el mercado caleño
- Abrir mercados en municipios cercanos a la ciudad de Cali para posicionarla a nivel regional
- Mejorar la presentación del portafolio de servicios para hacer más atractiva la empresa frente a los clientes.

- **Plan operativo.**

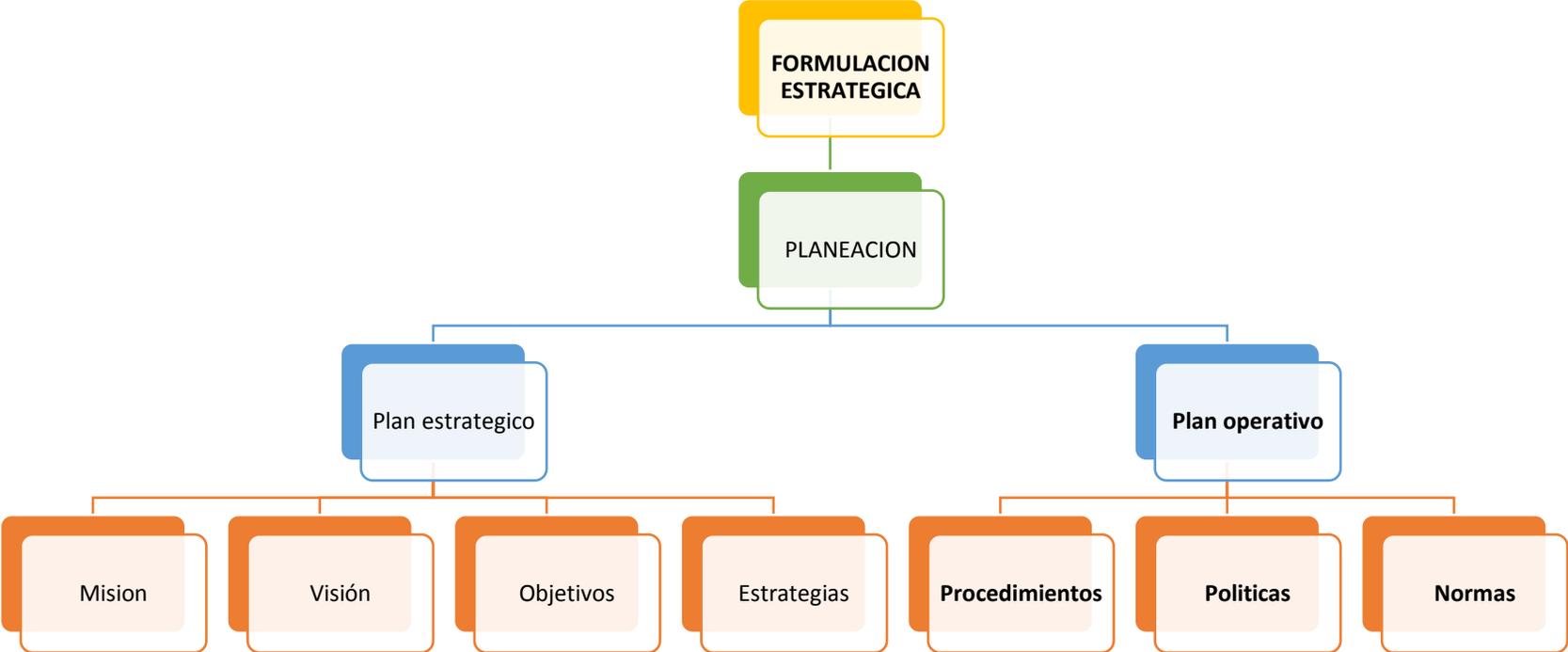
*“Los planes operativos comprenden las políticas, los procedimientos y las normas, debido a que estas se utilizan por un tiempo más largo en la organización.” (Blank B, 2002, p. 120).*

Las políticas se especifican como se van administrar las actividades internas de la organización, estas se desarrollan a nivel de áreas funcionales (producción, Mercadeo, finanzas, personal, entre otros). Una política bien formulada ayuda a implementar la estrategia haciendo que se canalicen las acciones, las decisiones, el comportamiento para obtener la estrategia seleccionada y los objetivos de la organización.

Segundo punto los procedimientos, son una serie detallada de instrucciones para ejecutar un conjunto de acciones que suelen ocurrir con frecuencia o con regularidad.

Y por último se encuentra el punto de las normas, una norma se determina si una determinada acción específica se puede realizar o no. Las normas son rígidas y no dejan lugar para excepciones.

Figura 11. Formulación estratégica



Fuente: Los autores

Como se evidencia en el grafico anterior, el plan operativo de la propuesta explicara cuáles serán los nuevos, procedimientos, políticas y normas.

**Procedimientos.** La empresa Constructora Ecológica HOMECELL se dedica a la fabricación e instalación de productos.

**Políticas.** Para la empresa, se implementarán las políticas tanto para el proceso de pagos, horarios de atención al cliente, de fabricación y por ultimo de instalación de productos.

**Políticas de pago:** Para la empresa Constructora Ecológica HOMECELL se le recomienda manejar las siguientes formas de pago.

Efectivo: según lo pactado en la cotización con respecto a la fabricación e instalación del producto solicitado.

Consignación: lo pactado en la consignación se puede realizar el pago a la cuenta corriente de la empresa.

Cheque: se gira un cheque a nombre del propietario de la empresa.

Es importante aclarar que la empresa no recibirá ninguna otra forma de pago o pagos parciales presentados o establecidos en los contratos con los clientes.

**Políticas de horario.**

La empresa prestara de la siguiente manera la atención para los clientes

- De lunes a sábado.  
7am – 5pm

Para los días domingos y festivos no se prestará los servicios, pero para casos especiales para esos días se brindará el servicio según sean las exigencias del cliente sobre periodos de entrega.

### **Políticas de fabricación**

Para los procesos de fabricación solo se asignarán dependiendo el contrato un número considerable de empleados, así mismo se le solicita a todo el personal operador que debe trabajar con la dotación requerida, de no ser así el operador no podría realizar sus funciones.

### **Políticas de instalación**

Para el proceso de instalación todo el personal asignado debe de contar con la seguridad social, y tener la dotación entregada por la empresa.

Normas. Para la empresa Constructora Ecológica HOMECELL, se implementan las siguientes normas:

### **Horarios de trabajo**

Todo el personal debe estar en horario a establecido por el gerente de la empresa.

### **Uniformes**

El personal debe de llevar el uniforme distintivo a la empresa Constructora Ecológica HOMECELL.

Imagen 2. Seguridad en dotación



Fuente: (Fierros, 2015, fig. 1)

## Permisos

Los empleados que necesiten un permiso por fuerza mayor o de estudio, deben notificarlo con un día de anticipación

Figura 12. Formato de permiso

PAPELETA DE AUTORIZACION DE SALIDA							
NOMBRE Y APELLIDOS:.....							
AREA O DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA:.....							
DIA	MES	AÑO	HORA SALIDA:.....	HORA RETORNO:.....			
MOTIVO:							
PERSONALES	<input type="checkbox"/>	SALUD	<input type="checkbox"/>	PARTICULAR	<input type="checkbox"/>	COMISION	<input type="checkbox"/>
FUNDAMENTACIÓN:							
.....							
.....							
JEFE DE PERSONAL		JEFE DE OFICINA		SOLICITANTE			

Fuente: Los autores

**3.1.2 Ejecución estratégica.** Para este punto del plan de direccionamiento estratégico es necesario mencionar que las 2 funciones que serán claves para el éxito de este periodo son la organización y la dirección.

Figura 13. Ejecución estratégica



Fuente: Los autores

**3.1.2.1 Organización.** “La función de Organización, se necesitará una estructura organizacional apropiada para poder implementar la estrategia que ha seleccionado y así lograr los objetivos y obtener la misión de la empresa.” (Blank B, 2002, p. 156).

Para la empresa Constructora Ecológica HOMECELL se plantea una organización que este más acorde con la misión

Figura 14. Contenido de función de organización



Fuente: Los autores

- **Organigrama.** El organigrama propuesto es uno funcional con línea staff. Es necesario capacitar a todo el personal para que se sientan identificados al momento de ejecutar una actividad en el área de trabajo.

Figura 15. Organigrama propuesto para Constructora Ecológica HOMECELL



Fuente: Los autores

Figura 16. Plano de la empresa



Fuente: Los autores

- **Autoridad de cargos.**

Para el proceso de Responsabilidad, establecer los parámetros para el control de las actividades que ejecutan los colaboradores de la empresa, delegando responsabilidad en la ejecución de las funciones.

En el presente plan de mejoramiento es importante que los colaboradores tengan muy claro su lugar en la organización y que se respeten las delegaciones que se hacen, por tal motivo la empresa cuenta con 3 niveles.

El primer nivel es el gerencial, encabezado por el administrador, el segundo nivel está compuesto por el nivel directivo compuesto por los jefes de producción, ventas y de talento humano, para el tercer nivel se encuentran el operativo donde están las áreas de soldadura, pintura, las ventas, reclutamiento y salud ocupacional

Para la empresa Constructora Ecológica HOMECELL es indispensable conocer la normatividad sobre la legislación laboral, por tal motivo se tiene presente los conceptos del salario mínimo legal vigente “S.M.M.L.V”, el Auxilio de transporte, el porcentaje para las cesantías, el porcentaje de la prima legal, las vacaciones, el porcentaje de las pensiones, el concepto de Arl, caja de compensación, ICBF, y el S.E.N.A, para el pago correcto de los salarios de los trabajadores.

**3.1.2.2 Dirección.** “La función de dirección que comprende motivar, guiar a las personas para que, utilizando los recursos asignados y la tecnología apropiada del subsistema, logren que los departamentos puedan implementar la estrategia seleccionada para así poder obtener los objetivos y la misión de la organización” (Blank B, 2002, p. 210).

Incluida en esta etapa la comprenden los siguientes procesos:

1. Motivación
2. Comportamiento y necesidades

### 3. Comunicación

### 4. Liderazgo

Figura 17. Contenido función de dirección



Fuente: Los autores

**Motivación.** Las necesidades producen motivos o impulsos que nos conducen al logro de metas u objetivos, las necesidades que tengan o posean los trabajadores son los que tiene que tratar de motivar a la organización.

Es importante resaltar que al lograr la meta u objetivo se satisfacen las necesidades, se produce motivo y se restablece el equilibrio tanto organizacional como individual.

Elementos del proceso motivacional:

- **Las necesidades**

La necesidad es la carencia física o psicológica del individuo. Depende de factores personales, sociales y culturales. Influye en la jerarquización con la que las necesidades se presentan en un individuo concreto.

A continuación, mostramos el Test De Evaluación de Necesidades elaborado a partir de la Teoría ERG (Alderfer), con la finalidad de conocer cuáles son nuestras propias necesidades.

La empresa Constructora Ecológica HOMECELL, Realizara un test de Necesidades, que Indique la importancia de cada uno de los siguientes enunciados en el trabajo que le gustaría obtener.

Escriba los números 1, 2, 3, 4 o 5 en la línea que sigue a cada enunciado.

1 = No importante

2 = Ligeramente importante

3 = Moderadamente importante

4 = Muy importante

5 = Extremadamente importante

Relaciones cooperativas con mis compañeros de trabajo \_\_\_\_

Adquisición de nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo \_\_\_\_

Buena remuneración por mi trabajo \_\_\_\_

Gozar de la aceptación de los otros \_\_\_\_

Oportunidad de acción y pensamiento independientes \_\_\_\_

Aumentos salariales frecuentes \_\_\_\_

Oportunidades de conseguir amistades íntimas en el trabajo \_\_\_\_

Sentido de autoestima \_\_\_\_

Un programa completo de prestaciones \_\_\_\_

Apertura y honradez con mis compañeros de trabajo \_\_\_\_

Oportunidades de crecimiento y desarrollo personal \_\_\_\_

Sentido de seguridad contra el daño corporal \_\_\_\_

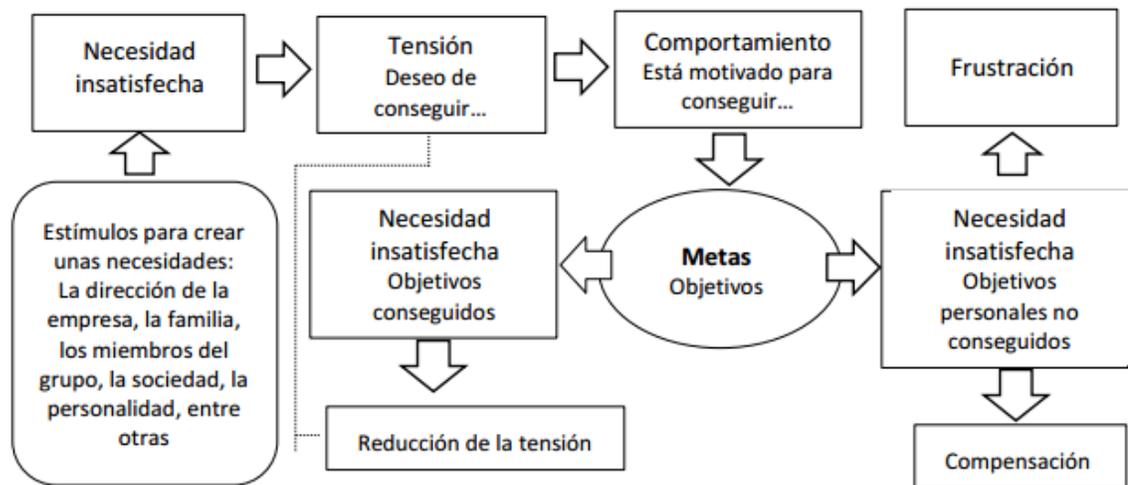
Cuadro 26. Factores motivacionales

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pequeño equipo de trabajo</li> <li>- Alta rotación de personal</li> <li>- Bajo nivel de capacitación</li> <li>- Poca cartera de clientes</li> <li>- Inadecuado proceso de capacitación al personal nuevo</li> <li>- Inadecuado proceso de actualización y capacitación al personal antiguo</li> <li>- Inexistente modelo motivacional al interior de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sector creciente de productos y servicios (Telecomunicaciones)</li> <li>- Personal cada vez mejor educado y capacitado</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del negocio y de los servicios</li> <li>- Amplia cartera de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otras empresas de igual o mayor tamaño que tienen mayor cuota de mercado</li> </ul>

Fuente: Los autores

El proceso de motivación para todo el personal de la empresa Constructora Ecológica HOMECELL, será la siguiente:

Figura 18. Proceso de Motivación de Constructora Ecológica HOMECELL



Fuente: (Porret, 2010, p. 87)

**Comportamiento y necesidades.** Para este proceso se formalizará el seguimiento a las actividades de los colaboradores del área de producción, y se identificarán las necesidades organizacionales e individuales, dándoles respuesta a ellas por medio de capacitaciones de motivación e incentivos. Para mejorar e identificar las necesidades de los trabajadores se creará un programa de higiene y seguridad constructor.

**Comunicación.** La organización para implementar la estrategia seleccionada debe motivar y liderar al personal, utilizando la comunicación. Según Blank B (2002), *“la comunicación es, tal vez, la herramienta más eficaz que tiene la empresa para realizar su labor.”* (p. 122)

Por medio de la comunicación la organización puede: 1. Dar a conocer la decisión que se ha tomado, 2. Dar a conocer la misión de la organización y los objetivos que se han determinado, 3. Aclarar y explicar la estrategia seleccionada, entre otros aspectos.”

**Proceso de comunicación.** Para este proceso se realizarán capacitaciones administrativas para el administrador y el asistente, debido que estas personas son

las que direccionan el establecimiento y atiendes las necesidades de los empleados. Adicional a ello se quiere dar mejora en la cultura organizacional

Cuadro 27. Proceso de comunicación

<b>Estructura de la organización</b>	<b>Cultura organizacional</b>	<b>Puesto de trabajo</b>
Débil. Se hace evidente la necesidad de mayor personal para ocupar cargos: administrativos, comerciales y de mercadeo para gerenciar cada unidad con el fin de tener mejor nivel y calidad de motivación interna y que esto impacte las ganancias actuales de la empresa.	Falta compromiso y sentido de pertenencia de las personas, al no tener perfiles laborales muy bien delimitados, en los cuales se especifique sus funciones esenciales y sobre los cuales se puedan hacer retroalimentaciones y procesos de mejoras continuos.	Los puestos de trabajo son cómodos y físicamente agradables

Fuente: Los autores

**Liderazgo.** Según Blank B (2002) *“el liderazgo existe cuando una persona puede influenciar en otra a que realice voluntariamente una labor.”* (p. 222)

Este proceso se intensificará tanto para el administrador, asistente y el cocinero dado que ellos son los pilares de la empresa, capacitación mensual en liderazgo y manejo de conflicto. Mejorando la comunicación interna en todo el negocio.

**3.1.3 Evaluación estratégica.** A continuación, el proceso de verificación u evaluación de la propuesta está sobre la función administrativa de control.

Figura 19. Evaluación estratégica



Fuente: Los autores

### 3.1.3.1 Control. Según Blank (2002):

*El control trata de determinar si la estrategia seleccionada se ha implementado tal como se formuló, de detectar las dificultades que se presentan para implementar la estrategia, de comparar los resultados obtenidos contra los resultados propuestos y de realizar los ajustes y correcciones necesarios (p. 234).*

Para la implantación de esta etapa en la empresa se debe hacer un seguimiento continuo con todas las funciones anteriormente mencionadas

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los trabajadores, tales como cuotas mensuales de producción para los operarios y ventas para los vendedores.
- Verificar el desempeño a intervalos regulares (día, semana, mes).

- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios reales respecto a los establecidos.
- Si existiera una variación, tomar medidas correctivas, tales como un entrenamiento o mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.
- Mejorar la calidad del producto.
- Reducir el tiempo del ciclo de producción.
- Reducir los costos

### **3.2 PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL**

Para la empresa Constructora Ecológica HOMECELL se contemplará el siguiente plan de seguimiento y control basado en el concepto de la Mejora Continua la cual consiste en desarrollar ciclos de progreso en todos los niveles, donde se ejecutarán las funciones y los procesos de la organización. Con la aplicación de esta modalidad circular, el proceso o proyecto no termina cuando se obtiene el resultado deseado, sino que más bien, se inicia un nuevo desafío no sólo para el responsable de cada proceso o proyecto emprendido, sino también para la propia organización. Además, permite identificar las oportunidades de optimización y cuales se deberán aplicar basados con los métodos más simples y eficientes para reducir costos, eliminar desperdicios y mejorar la calidad de los productos y los servicios.

Cabe resaltar que los japoneses presentan el ciclo P.H.V.A Planifique – Haga – Verifique y Actúe (en inglés PDCA Plan-do-check-act). Los japoneses lo recibieron de buen agrado como una metodología para llevar a la práctica lo que ellos ya conocían como KaiZen.

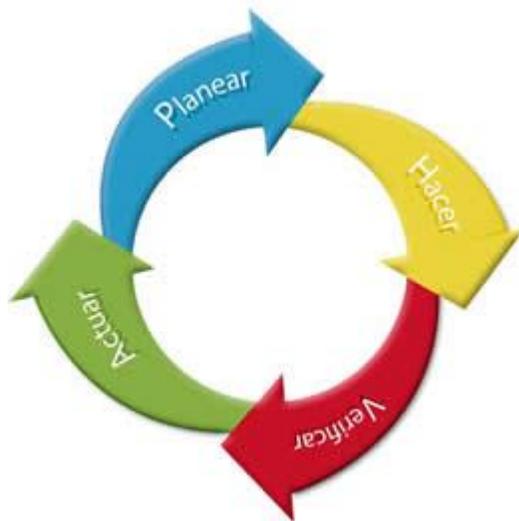
El ciclo P.H.V.A es un ciclo dinámico que puede ser empleado dentro de los procesos de la Organización. Es una herramienta de simple aplicación y, cuando se utiliza adecuadamente, puede ayudar mucho en la realización de las actividades de una manera más organizada y eficaz. Por tanto, adoptar la filosofía del ciclo P.H.V.A

proporciona una guía básica para la gestión de las actividades y los procesos, la estructura básica de un sistema, y es aplicable a cualquier organización.

A través del ciclo P.H.V.A la empresa planea, estableciendo objetivos, definiendo los métodos para alcanzar los objetivos y definiendo los indicadores para verificar que, en efecto, éstos fueron logrados. Luego, la empresa implementa y realiza todas sus actividades según los procedimientos y conforme a los requisitos de los clientes y a las normas técnicas establecidas, comprobando, monitoreando y controlando la calidad de los productos y el desempeño de todos los procesos clave.

Luego, se mantiene esta estrategia de acuerdo a los resultados obtenidos, haciendo girar de nuevo el ciclo P.H.V.A mediante la realización de una nueva planificación que permita adecuar la Política y los objetivos de la Calidad, así como ajustar los procesos a las nuevas circunstancias del mercado. De manera resumida, el ciclo P.H.V.A se puede describir así:

Figura 20. Modelo de mejora continua – ciclo P.H.V.A



Fuente: (Prodecon, 2012, fig. 1)

1. Planear: Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados, de conformidad con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

2. Hacer: Implementar procesos para alcanzar los objetivos.
3. Verificar: Realizar seguimiento y medir los procesos y los productos en relación con las políticas, los objetivos y los requisitos, reportando los resultados alcanzados.
4. Actuar: Realizar acciones para promover la mejora del desempeño de los procesos.

El ciclo P.H.V.A significa actuar sobre el proceso, resolviendo continuamente las desviaciones a los resultados esperados. El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de P.H.V.A en cualquier nivel de la Organización, y en cualquier tipo de proceso, ya que está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora del desempeño de los procesos.

Imagen 3. Beneficios de aplicación del ciclo P.H.V.A



Fuente: (Prodecon, 2012, fig. 2)

Es aplicable tanto en los procesos estratégicos de Alta Dirección como en actividades operacionales simples.

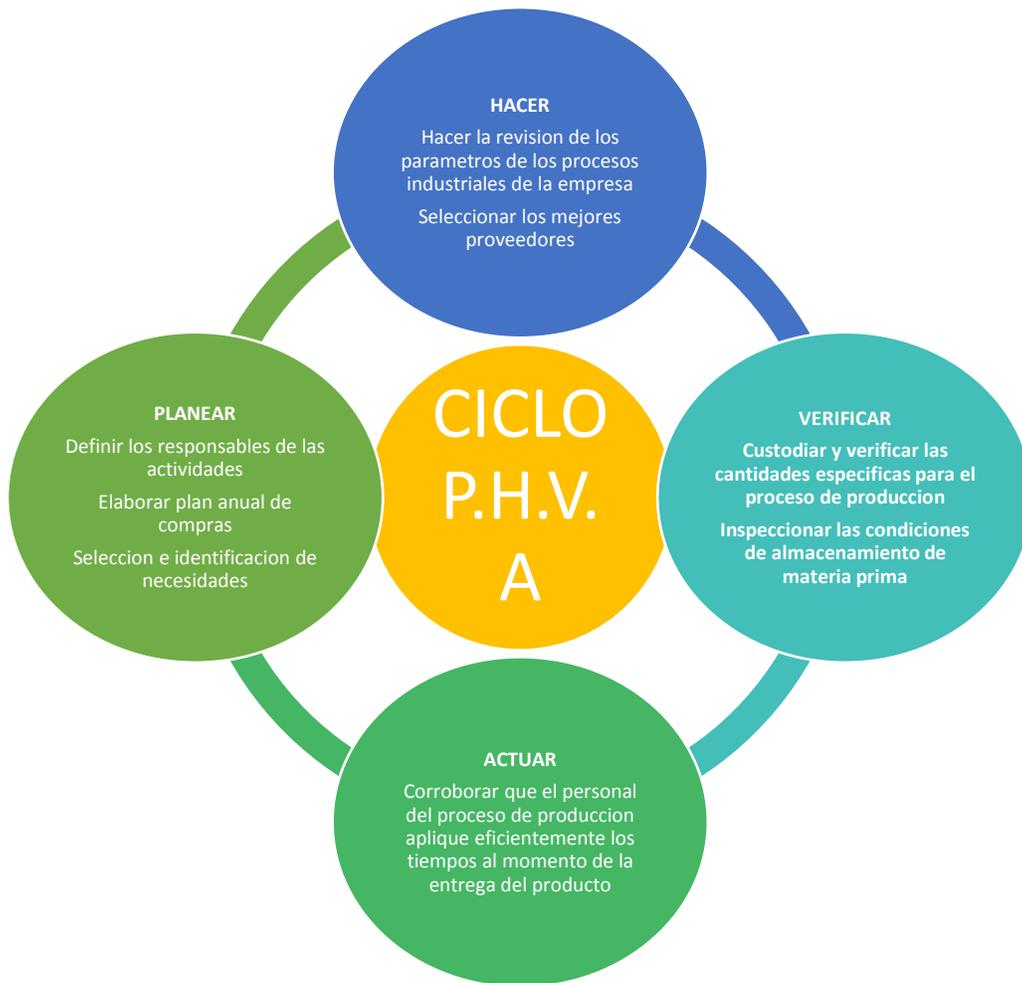
La adopción del ciclo P.H.V.A promueve que la práctica de la gestión vaya en pro de las oportunidades para que la Organización mejore el desempeño de sus

procesos y para que mantenga los clientes actuales y consiga nuevos clientes. Una vez identificada un área de oportunidad, se puede planificar el cambio y llevarse a cabo.

Luego se verifican los resultados de la implementación de tal cambio y, según estos resultados, se actúa para ajustar el cambio o para comenzar el ciclo nuevamente mediante la planificación de nuevos cambios.

Para la empresa Constructora Ecológica HOMECELL se presenta el ciclo P.H.V.A – planear, hacer, verificar y actuar

Figura 21. Ciclo P.H.V.A de Constructora Ecológica HOMECELL



Fuente: Los autores

## 4 PLAN FINANCIERO

Para Constructora Ecológica HOMECELL se exhibe el costo de la inversión sobre el plan de direccionamiento estratégico, según lo planteado en el capítulo 3, cabe resaltar que el presupuesto del plan traerá beneficios organizaciones, grupales e individuales de la empresa.

### 4.1 PRESUPUESTO

Para que la empresa Constructora Ecológica HOMECELL sea una organización líder en el sector de la carpintería metálica, es importante mencionar el costo y la descripción del mismo.

**4.1.1 Descripción formulación estratégica en el presupuesto.** Dentro del proyecto de investigación para conseguir que la Planeación se aplique de manera coherente, se debe de establecer la misión, y determinar los objetivos, formular e implementar las estrategias para obtener los objetivos, tomando en cuenta el Medio Ambiente Externo y las capacidades internas de la empresa.

Esta etapa se encuentra dividida en plan estratégico y plan operativo.

Para el plan estratégico está compuesto de la misión, visión, objetivos, y estrategias y proporciona una visión profunda del plan estratégico y determinará la eficiencia de la empresa, y la cual tendrá un costo de cinco millones doscientos cincuenta mil pesos (\$5'250.000).

Así mismo para el plan operativo tiene incluida las políticas, procedimientos y normas y Fortalecerá las capacidades y aprovechar mejor sus recursos, fomentando el compromiso empresarial, bajo un armónico ambiente de trabajo que garantiza mayor rendimiento, tendrá un costo de siete millones doscientos cincuenta mil pesos (\$7'250.000).

En total la etapa de planeación tendrá un costo de doce millones quinientos mil pesos (\$12'500.000)

Figura 22. Descripción formulación estratégica en el presupuesto



Fuente: Los autores

**4.1.2 Descripción ejecución estratégica en el presupuesto.** Para este punto del plan de direccionamiento estratégico es necesario mencionar que las 2 funciones que serán claves para el éxito de este periodo son la organización y la dirección.

### **Organización**

Esta etapa está concertada por la departamentalización, estructura y responsabilidad y brinda un resultado de Estructurar el Constructora Ecológica HOMECELL en torno al aprovechamiento de los recursos productivos y de las capacidades potenciales, siempre enfocados en el logro de los objetivos, tiene un costo de tres millones quinientos mil pesos (\$3'500.000)

## Dirección

Dirección, está formulada con comunicación, motivación y liderazgo y potencializar las capacidades de liderazgo, fomentando el trabajo en equipo y la motivación al logro de los objetivos. Con un costo de cuatro millones quinientos mil pesos (\$4'500.000)

Figura 23. Descripción ejecución estratégica en el presupuesto



Fuente: Los autores

**4.1.3 Descripción evaluación estratégica en el presupuesto.** Control, está prescrita con la eficiencia organizacional y Ayudará a los trabajadores de la empresa a dar pasos firmes a la hora de realizar procedimientos, fortaleciendo los procesos de control. Con un costo de cuatro millones quinientos mil pesos (\$4'500.000).

Figura 24. Descripción evaluación estratégica en el presupuesto



Fuente: Los autores

En conclusión, la inversión en el costo de implementación del plan de direccionamiento estratégico para la empresa Constructora Ecológica HOMECELL ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, es de veinticinco millones de pesos (\$25'000.000).

Cuadro 28. Presupuesto de actividades del plan de mejoramiento en la comunicación interna

PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA COMUNICACION INTERNA	DESCRIPCIÓN	VALOR PARCIAL	VALOR TOTAL
<b>PLANEACION</b>			
Plan Estratégico	Donde se establece la misión, visión, objetivos y estrategias		
Misión - visión	Brindar la razón de ser y el rumbo de la organización, Es importante mencionar que el costo de la realización y planteamiento de la misión y visión organizacional es de \$400.000 por el grupo investigador elaborada en 1 semana	\$ 400.000	
Objetivos	Desde el punto de vista de la investigación se proponen 3 objetivos organizacionales.		\$ 5.250.000
	a. Capacitar al personal del área operativa de la empresa	\$ 3.500.000	
	b. Fidelizar a los clientes	\$ 450.000	
	c. Seguimiento de procesos en el área operativa	\$ 200.000	
	Total objetivos	\$ 4.550.000	
Estrategias	? Estudio organizacional	\$ 200.000	
	? Estudio de mercado	\$ 300.000	
	? Estudio de comercialización	\$ 200.000	
	Total estrategias	\$ 700.000	
Plan Operativo	Fortalecer las capacidades de los colaboradores para que aprovechen mejor los recursos	\$ 7.250.000	\$ 7,250,000
Políticas			
Procedimiento			
Normas			
<b>ORGANIZACIÓN</b>			
Organigrama jerarquía	Reestructurar la organización con los cargos, deberes y responsabilidades	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Descripción de cargos			
<b>DIRECCION</b>			
Comunicación	Potencializar las labores de comunicación, motivación y liderazgo	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000
Motivación			
Liderazgo			
<b>CONTROL</b>			
Proceso de control	Se realiza proceso de control periódico en todas las actividades de la constructora	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000
<b>TOTAL PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA ECOLÓGICA HOMECELL</b>			<b>\$ 25,000,000</b>

Fuente: Los autores

Figura 25. Presupuesto de la propuesta de mejoramiento



Fuente: Los autores

## **4.2 INVERSIÓN INICIAL**

La inversión inicial consta del valor resultante de la sumatoria de activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo necesario para el funcionamiento del plan de mejoramiento de la empresa.

Esta inversión inicial solo se tendrá en cuenta los factores que se implementaran en el negocio con respecto a la mejora, los activos fijos hacen referencia a muebles y enseres, equipos de cómputos, recursos los cuales su valor unitario son mayores a (\$100.000), los cuales son necesarios para la prestación de los servicios ofrecidos.

Los activos diferidos el cual representan los gastos de constitución que se deben implementar en la empresa para cumplir con las normas establecidas por el estado para estos establecimientos (higiene y sanidad Sayco Acimpro, bomberos, avisos y tableros), activos intangibles como Programa Contable necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

Al final se encuentra el determinado valor total de la inversión de (\$15.394.650) de los cuales se realizará una financiación de 30% equivalentes a (\$4.618.394).

Tabla 1. Inversión inicial

<b>CONSTRUCTORA ECOLÓGICA HOMECELL</b>			
<b>CUADRO 1 INVERSION INICIAL EN PESOS.</b>			
<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
Aire acondicionado	1	1.500.000	1.500.000
Archivador	1	400.000	400.000
Escritorios	2	350.000	700.000
Mesa inoxidable	2	450.000	900.000
Dispensador de agua	1	360.000	360.000
Sillas para escritorios	2	120.000	240.000
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>4.100.000</b>
<b>EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN</b>			
Impresora Multifuncional	1	650.000	650.000
Computador de mesa (HP)	3	1.200.000	3.600.000
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN</b>			<b>4.250.000</b>
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			
Incubadora digital para 300 huevos	1	1.200.000	1.200.000
Bebedero para aves	2	50.000	100.000
Ventilador avícola industrial	1	420.000	420.000
Cauterizador de pico Avícola	2	1.500.000	3.000.000
Granja tuff de suspensión avícola Fuente de agua	1	312.150	312.150
Hanging Avícolas Amp; Alimentador De Aviador Con Ba	1	172.500	172.500
<b>TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			<b>5.204.650</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJO</b>			<b>13.554.650</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>			
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>			
Software office	3	180.000	540.000
Licencia Office	3	150.000	450.000
Software Contabilidad y Facturacion	1	850.000	850.000
<b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>			<b>1.840.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>			<b>1.840.000</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			
NOMINA			0
GASTOS DE ADMINISTRACION			0
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>0</b>
<b>TOTAL INVERSION</b>			<b>15.394.650</b>
% DE INVERSION A FINANCIAR			<b>30,00%</b>
<b>INVERSION A FINANCIAR</b>			<b>4.618.395</b>
MESES A DIFERIR			<b>12</b>
<b>VALOR DIFERIDO MES</b>			<b>153.333</b>

Fuente: Los autores

### 4.3 DEPRECIACIÓN

La depreciación es la devaluación (desgastes) que sufren los activos fijos que posee una empresa (muebles y enseres, equipos de cómputo y comunicación, maquinaria, etc.) debido a la utilización que sufre estos a lo largo del tiempo de su funcionamiento y la generación de ingresos de la misma, reduciendo el valor de dichas inversiones afectando directamente a través del tiempo el estado de resultados.

Para este plan de mejoramiento uso el método de línea recta, en el cual el desgaste se realiza en función del tiempo y no por uso. El rubro de la depreciación es igual al costo restado el valor de desecha, distribuyendo el gasto de una manera equitativa siendo el valor de la depreciación el mismo de cada año.

Tabla 2. Depreciación

CONSTRUCTORA ECOLÓGICA HOMECELL					
CUADRO 2. DEPRECIACION					
ITEM	No. AÑOS	DEPRECIACION MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
MUEBLES Y ENSERES	3	118.056	1.416.667	1.416.667	1.416.667
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	3	118.056	1.416.667	1.416.667	1.416.667
MAQUINARIA Y EQUIPO	3	144.574	1.734.883	1.734.883	1.734.883
<b>TOTAL</b>		<b>380.685</b>	<b>4.568.217</b>	<b>4.568.217</b>	<b>4.568.217</b>
MESE AÑO	12				

Fuente: Los autores

Fuente: Los autores

### 4.4 BALANCE INICIAL

El balance inicial hace referencia de la situación del patrimonio de la empresa, antes de que este empiece a realizar actividad económica u operaciones económicas incluyendo inversiones, activos ya la financiación que se espera realizar.

**4.4.1 Balance inicial sin financiación.** En este balance el capital de la empresa es asumido en un 100% por los socios de la misma empresa.

Tabla 3. Balance inicial sin financiación

<b>CONSTRUCTORA ECOLÓGICA HOMECELL</b>	
<b>CUADRO 3. BALANCE INICIAL SIN FINANCIACION EN PESOS</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	
Caja Bancos	0
Cuentas por cobrar	0
Inventarios	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	0
MUEBLES Y ENSERES	4.100.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	4.250.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	5.204.650
(-) Depreciacion acumulada	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>13.554.650</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
Diferidos	1.840.000
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>1.840.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>15.394.650</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>15.394.650</b>
<b>PASIVOS</b>	
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
Cuentas por pagar	0
Cesantias x Pagar	0
Intereses a las cesantias x Pagar	0
IVA por pagar	0
Impuesto de renta por pagar	0
Impuesto de industria y comercio por pagar	0
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	
Obligaciones financieras	0
Leasing financiero	0
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital social	15.394.650
Utilidad acumulada	0
Reserva legal acumulada	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>15.394.650</b>
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>15.394.650</b>

Fuente: Los autores

Fuente: Los autores

**4.4.2 Balance inicial con financiación.** Se hace evidente la situación financiera en la que se encuentra la empresa desde la inversión inicial con una financiación del 30% que equivale (\$4.618.395) del total de la inversión del plan de mejoramiento.

Tabla 4. Balance inicial con financiación

<b>CONSTRUCTORA ECOLÓGICA HOMECCELL</b>	
<b>CUADRO 4. BALANCE INICIAL CON FINANCIACION EN PESOS</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	
Caja Bancos	0
Cuentas por cobrar	0
Inventarios	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
MUEBLES Y ENSERES	4.100.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	4.250.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	5.204.650
(-) Depreciacion acumulada	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>13.554.650</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
Diferidos	1.840.000
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>1.840.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>15.394.650</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>15.394.650</b>
<b>PASIVOS</b>	
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
Cuentas por pagar	0
Cesantias por pagar	0
Intereses a las cesantias por pagar	0
IVA por pagar	0
Impuesto de renta por pagar	0
Impuesto de industria y comercio por pagar	0
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	
Obligaciones financieras	4.618.395
Leasing financiero	0
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>4.618.395</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>4.618.395</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital social	10.776.255
Utilidad acumulada	0
Reserva legal acumulada	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>10.776.255</b>
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>15.394.650</b>
Fuente: Los autores	0

Fuente: Los autores

## 4.5 AMORTIZACIÓN EN PESOS

Para la financiación de este plan de mejoramiento se tendrá en cuenta que el porcentaje a financiar es del 30%, el cual corresponde a un total de (\$4.618.395), cual se realizara por medio de un crédito de libre inversión del banco (Bogotá).

Tabla 5. Amortización

<b>CONSTRUCTORA ECOLÓGICA HOMECCELL</b>	
<b>CUADRO 5. AMORTIZACION EN PESOS</b>	

<b>VALOR PRESTAMO</b>	4.618.395
<b>TASA EFECTIVA ANUAL</b>	8,99%
<b>TASA NOMINAL MENSUAL</b>	8,64%
<b>TASA MENSUAL</b>	0,72%
<b>MESES AÑO</b>	12
<b>No. CUOTAS</b>	36

Fuente: Banco de Bogotá

No. Cuota	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				4.618.395
1	146.090	33.251	112.839	4.505.556
2	146.090	32.438	113.652	4.391.904
3	146.090	31.620	114.470	4.277.434
4	146.090	30.796	115.294	4.162.139
5	146.090	29.966	116.124	4.046.015
6	146.090	29.130	116.960	3.929.055
7	146.090	28.288	117.802	3.811.252
8	146.090	27.440	118.651	3.692.601
9	146.090	26.585	119.505	3.573.097
10	146.090	25.725	120.365	3.452.731
11	146.090	24.858	121.232	3.331.500
12	146.090	23.986	122.105	3.209.395
13	146.090	23.106	122.984	3.086.411
14	146.090	22.221	123.869	2.962.542
15	146.090	21.329	124.761	2.837.781
16	146.090	20.431	125.659	2.712.122
17	146.090	19.526	126.564	2.585.558
18	146.090	18.615	127.475	2.458.083
19	146.090	17.697	128.393	2.329.690
20	146.090	16.773	129.317	2.200.373
21	146.090	15.842	130.248	2.070.124
22	146.090	14.904	131.186	1.938.938
23	146.090	13.960	132.131	1.806.808
24	146.090	13.008	133.082	1.673.726
25	146.090	12.050	134.040	1.539.686
26	146.090	11.085	135.005	1.404.681
27	146.090	10.113	135.977	1.268.704
28	146.090	9.134	136.956	1.131.748
29	146.090	8.148	137.942	993.806
30	146.090	7.155	138.935	854.871
31	146.090	6.155	139.935	714.935
32	146.090	5.147	140.943	573.992
33	146.090	4.133	141.958	432.035
34	146.090	3.110	142.980	289.055
35	146.090	2.081	144.009	145.046
36	146.090	1.044	145.046	0
	<b>640.851</b>		<b>4.618.395</b>	
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	
<b>INTERES</b>	344.082	217.413	79.356	<b>640.851</b>
<b>AMORTIZACION</b>	1.409.000	1.535.669	1.673.726	<b>4.618.395</b>
	<b>1.753.082</b>	<b>1.753.082</b>	<b>1.753.082</b>	

Fuente: Los autores

Fuente: Los autores

## 4.6 PARÁMETROS ECONÓMICOS

Tabla 6. Parámetros económicos

CONSTRUCTORA ECOLÓGICA HOMECELL			
CUADRO 7. PARAMETROS ECONOMICOS			
ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
IPC (Inflacion)	4,30%	3,60%	3,60%
TRM	3.036	3.005	3.005
VARIACION% TRM	0,31%	4,85%	3,15%
INCREMENTO % EN PRECIOS	4,30%	3,60%	3,60%
INCREMENTO % EN COSTOS	4,30%	3,60%	3,60%
INCREMENTO % EN UNIDADES	4,15%	4,15%	4,15%
IMPUESTO RENTA	34,00%	34,00%	34,00%
IVA	10,00%	10,00%	10,00%
INC	8,00%	8,00%	8,00%
ICA (Tarifa x Mil)	0,0033	0,0033	0,0033
RESERVA LEGAL	10,00%	10,00%	10,00%

Fuente: Los autores

Las proyecciones económicas tomadas en cuenta para la realización de estos parámetros económicos fueron tomadas de Bancolombia. Proyecciones económicas a mediano plazo, Grupo Bancolombia.

**4.6.1 Parámetros laborales.** Los siguientes son los parámetros tenidos en cuenta para la realizar el pago de nómina, teniendo en cuenta los auxilios de transporte y las prestaciones sociales, valores que se encuentran sujetos al incremento de la inflación (IPC).

Tabla 7. Parámetros laborales

<b>CONSTRUCTORA ECOLÓGICA HOMECELL</b>	
<b>CUADRO 8. PARAMETROS LABORALES</b>	
<b>ITEM</b>	<b>VALOR</b>
SMMLV	769.439
AUXILIO DE TRANSPORTE	86.715
CESANTIAS	8,33%
INTERESES CESANTIAS	1,00%
PRIMAS	8,33%
VACACIONES	4,17%
SALUD	0,00%
PENSIONES	12,00%
ARL	0,5226%
CAJA DE COMPENSACION	4,00%
ICBF	0,00%
SENA	0,00%

Fuente: Los autores

Tabla 8. Cargos y salarios

<b>CONSTRUCTORA ECOLÓGICA HOMECELL</b>	
<b>CUADRO 9. CARGOS Y SALARIOS ADMON</b>	
<b>CARGOS</b>	<b>SALARIO</b>
Administrador	1.043.000
secretaria	730.100
# PERSONAS CON DERECHO AUXILIO	2

Fuente: Los autores

<b>CONSTRUCTORA ECOLÓGICA HOMECELL</b>	
<b>CUADRO 9. CARGOS Y SALARIOS PRODUCCION</b>	
<b>CARGOS</b>	<b>SALARIO</b>
Jefe de Produccion	1.043.000
Operario 1	769.439
Operario 2	769.439
Operario 3	769.439
Vendedor	769.439
Auxiliar de control de calidad	769.439
Auxiliar de compras	769.439
# PERSONAS CON DERECHO AUXILIO	7

Fuente: Los autores

**4.6.2 Parámetros gastos de administración.** Los gastos de administración son todos aquellos a los que la empresa genera para la prestación de su servicio. En este primer cuadro tenemos presentes el gasto que tenía de la empresa antes de que se implemente la mejora en que se ve reflejado el valor unitario y el valor ajustado el cual costa del precio que tenía sin la mejora y el precio que se obtendrá (incremento) que tendrá al implementarse la mejora, todos los precios se encuentran proyectados según IPC.

Tabla 9. Gastos de administración

CONSTRUCTORA ECOLÓGICA HOMECELL			
CUADRO 12. PARAMETROS GASTOS ADMINISTRATIVOS			
ITEM		VALOR UNITARIO	VALOR AJUSTADO
2 Líneas telefónicas. Emcali			80.000
<b><u>PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA ECOLÓGICA HOMECELL UBICADA EN SANTIAGO DE CALI</u></b>			
<b>PLANEACION</b> La planeación será el punto de partida que determina la dirección estratégica de la empresa , es por ello que este tendrá 2 pilares, uno de manera estratégica y otro para las funciones y procesos de manera operativa • Plan estratégico • Plan operativo			12.500.000
<b>ORGANIZACIÓN</b> La función de organización fijará los cargos y funciones que cada colaborador deba ejercer en la empresa.			3.500.000
<b>DIRECCION</b> La función de dirección que comprende motivar, guiar a las personas para que, utilizando los recursos asignados, y la tecnología apropiada del subsistema, logren que los departamentos puedan implementar la estrategia seleccionada, para así poder obtener los objetivos y la empresa.			4.500.000
<b>CONTROL</b> El control trata de determinar si la estrategia seleccionada se ha implementado tal como se formuló, de detectar las dificultades que se presentan para implementar la estrategia, de comparar los resultados obtenidos contra los resultados propuestos y de realizar los ajustes y correcciones necesarios			4.500.000
Servicios Públicos. Emcali (agua, luz, alcantarillado)			150.000
<b>TOTAL</b>			<b>25.230.000</b>

Fuente: Los autores

Tabla 10. Útiles de oficina y papelería

UTILES DE OFICINA Y PAPELERIA			
Item	Cantidad	Valor unitario	Total
Lapiceros	2	800	1.600
Lapiz	1	500	500
Borrador	1	300	300
Sacapuntas	1	200	200
Libreta de apuntes	5	4.000	20.000
Resma de papel	3	7.000	21.000
Grapadora	1	6.800	6.800
Perforadora	1	4.000	4.000
Carpetas Legajadoras	10	350	3.500
Caja de Ganchos de legajar	1	1.300	1.300
Caja de ganchos de grapadora	1	2.800	2.800
<b>TOTAL</b>			<b>62.000</b>

Fuente: Los autores

Tabla 11. Implementos de aseo y cafetería

IMPLEMENTOS ASEO Y CAFETERIA			
Café * libra	5	8.000	40.000
Azucar * libra	2	760	1.520
Servilletas * 100	1	1.000	1.000
Papel Higiénico * rollos	4	4.200	16.800
Bolsas de basura paq * 5	1	1.500	1.500
<b>TOTAL IMPLEMENTOS DE ASEO</b>			<b>60.820</b>
<b>TOTAL PARAMETROS ADMINISTRATIVOS</b>			<b>25.352.820</b>

Fuente: Los autores

Fuente: Los autores

## 4.7 PROYECCIÓN DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VENTAS

En esta tabla se muestra la proyección de los gastos y las ventas que realizara la empresa con la ejecución de la mejora propuesta en este plan de mejoramiento para el funcionamiento de la misma, entre estos se encuentran los gastos de administración como útiles y papelería, seguros, servicios públicos, contador el cual realizara su trabajo solo por servicios.

Tabla 12. Proyección de gastos

CONSTRUCTORA ECOLÓGICA HOMECELL															
CUADRO15. DE GASTOS EN PESOS															
GASTOS DE ADMINISTRACION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
2 Lineas telefonicas. Emcali	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	960.000	994.560	1.030.364
PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA ECOLÓGICA PLANEACION	0											0	0		
La planeación será el punto de partida que	12.500.000												12.500.000		
La función de organización fijará los cargos y funciones que cada colaborador deba DIRECCION	3.500.000												3.500.000		
La función de dirección que comprende CONTROL	4.500.000												4.500.000		
El control trata de determinar si la estrategia Servicios Publicos. Emcali (agua, luz, alcantarillado)	4.500.000												4.500.000		
Lapiceros	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000	1.864.800	1.931.933
Lapiz	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	19.200	19.891	20.607
Borrador	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000	6.216	6.440
Sacapuntas	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600	3.730	3.864
Libreta de apuntes	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400	2.486	2.576
Resma de papel	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	240.000	248.640	257.591
Grapadora	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000	252.000	261.072	270.471
Perforadora	6.800	6.800	6.800	6.800	6.800	6.800	6.800	6.800	6.800	6.800	6.800	6.800	81.600	84.538	87.581
Carpeta Legajadoras	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	48.000	49.728	51.518
Caja de Ganchos de legajar	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	42.000	43.512	45.078
Caja de ganchos de grapadora	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	15.600	16.162	16.743
Café * libra	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	33.600	34.810	36.063
Azucar * libra	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	480.000	497.280	515.182
Servilletas * 100	1.520	1.520	1.520	1.520	1.520	1.520	1.520	1.520	1.520	1.520	1.520	1.520	18.240	18.897	19.577
Papel Higienico * rollos	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000	12.432	12.880
Bolsas de basura paq * 5	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	201.600	208.858	216.376
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>25.352.820</b>	<b>352.820</b>	<b>29.233.840</b>	<b>4.386.258</b>	<b>4.544.164</b>										
<b>GASTOS DE VENTAS</b>															
Celular	125.160	125.160	125.160	125.160	125.160	125.160	125.160	125.160	125.160	125.160	125.160	125.160	1.501.920	1.555.989	1.612.005
Rodamiento	52.150	52.150	52.150	52.150	52.150	52.150	52.150	52.150	52.150	52.150	52.150	52.150	625.800	648.329	671.669
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>177.310</b>	<b>177.310</b>	<b>177.310</b>	<b>177.310</b>	<b>177.310</b>	<b>177.310</b>	<b>177.310</b>	<b>177.310</b>	<b>177.310</b>	<b>177.310</b>	<b>177.310</b>	<b>177.310</b>	<b>2.127.720</b>	<b>2.204.318</b>	<b>2.283.673</b>
Gastos de depreciacion	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	4.568.217	4.732.672	4.903.049
Gastos diferidos	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	1.840.000	1.906.240	1.974.865
<b>TOTAL GASTOS AL ESTADO DE RESULTADO</b>	<b>26.064.148</b>	<b>1.064.148</b>	<b>37.769.777</b>	<b>13.229.489</b>	<b>13.705.750</b>										
<b>TOTAL GASTOS FLUJO</b>	<b>25.530.130</b>	<b>530.130</b>	<b>31.361.560</b>	<b>6.590.576</b>	<b>6.827.837</b>										
Fuente: Los autores															

Fuente: Los autores

#### **4.8 PROYECCIÓN DE VENTAS Y COSTOS EN PESOS**

En esta proyección se estiman las unidades de productos que se pueden incrementar con la mejora y que se venderán en la empresa en el transcurso de tres años, además se analiza factores que se deben tener en cuenta para el funcionamiento del servicio, tales como: precio de venta y costo unitario.

Tabla 13. Ventas y costos

CONSTRUCTORA ECOLÓGICA HOMECELL															
CUADRO 18. VENTAS Y COSTOS EN PESOS															
ITEM	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Casas tipo 1	5	5	6	6	6	6	7	7	8	8	9	9	82	85	89
Casas tipo 2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	48	50	52
Casas tipo 3	4	4	4	5	5	5	5	6	6	6	7	7	64	66	69
Casas tipo 4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	32	33	35
Casas tipo 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	16	17	17
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>241</b>	<b>251</b>	<b>261</b>
PRECIO DE VENTA															
ITEM															
Casas tipo 1	60.704	60.704	60.704	60.704	60.704	60.704	60.704	60.704	60.704	60.704	60.704	60.704	60.704	63.223	65.847
Casas tipo 2	91.673	91.673	91.673	91.673	91.673	91.673	91.673	91.673	91.673	91.673	91.673	91.673	91.673	95.478	99.440
Casas tipo 3	77.430	77.430	77.430	77.430	77.430	77.430	77.430	77.430	77.430	77.430	77.430	77.430	77.430	80.643	83.990
Casas tipo 4	114.260	114.260	114.260	114.260	114.260	114.260	114.260	114.260	114.260	114.260	114.260	114.260	114.260	119.002	123.940
Casas tipo 5	220.020	220.020	220.020	220.020	220.020	220.020	220.020	220.020	220.020	220.020	220.020	220.020	220.020	229.151	238.660
COSTO UNITARIO															
ITEM															
Casas tipo 1	55.185	55.185	55.185	55.185	55.185	55.185	55.185	55.185	55.185	55.185	55.185	55.185	55.185	57.476	59.861
Casas tipo 2	83.339	83.339	83.339	83.339	83.339	83.339	83.339	83.339	83.339	83.339	83.339	83.339	83.339	86.798	90.400
Casas tipo 3	70.391	70.391	70.391	70.391	70.391	70.391	70.391	70.391	70.391	70.391	70.391	70.391	70.391	73.312	76.355
Casas tipo 4	103.873	103.873	103.873	103.873	103.873	103.873	103.873	103.873	103.873	103.873	103.873	103.873	103.873	108.183	112.673
Casas tipo 5	200.018	200.018	200.018	200.018	200.018	200.018	200.018	200.018	200.018	200.018	200.018	200.018	200.018	208.319	216.964
VENTAS TOTALES															
ITEM															
Casas tipo 1	303.520	318.696	334.631	351.362	368.930	387.377	426.115	447.420	469.791	493.281	517.945	543.842	4.962.909	5.168.870	5.383.378
Casas tipo 2	275.020	288.771	303.209	318.370	334.288	351.003	368.553	386.981	406.330	426.646	447.978	470.377	4.377.526	4.559.194	4.748.400
Casas tipo 3	309.720	325.206	341.466	358.539	376.466	395.290	415.054	435.807	457.597	480.477	504.501	529.726	4.929.850	5.134.439	5.347.518
Casas tipo 4	228.520	239.946	251.943	264.540	277.767	291.656	306.238	321.550	337.628	354.509	372.235	390.847	3.637.380	3.788.331	3.945.547
Casas tipo 5	220.020	231.021	242.572	254.701	267.436	280.807	294.848	309.590	325.070	341.323	358.389	376.309	3.502.084	3.647.421	3.798.789
<b>TOTAL</b>	<b>1.336.799</b>	<b>1.403.639</b>	<b>1.473.821</b>	<b>1.547.512</b>	<b>1.624.888</b>	<b>1.706.132</b>	<b>1.810.808</b>	<b>1.901.348</b>	<b>1.996.416</b>	<b>2.096.236</b>	<b>2.201.048</b>	<b>2.311.101</b>	<b>21.409.750</b>	<b>22.298.255</b>	<b>23.223.632</b>

Fuente: Los autores

De acuerdo con la tendencia del crecimiento del producto interno bruto se toma como objetivo de mercado incrementar las ventas por número de hogares en un 3%, teniendo en cuenta un promedio de 1126 pedidos al mes y que la demanda potencial es de 1888 hogares.

## **4.9 NÓMINA**

**4.9.1 Nómina de administración en pesos.** Los gastos de nómina son obligatorios para la empresa, pues de esta depende el funcionamiento de la misma en esta nómina solo integramos a la secretaria la cual se vinculara a la empresa cuando se ejecute la mejora planteada en este plan de mejoramiento de esta manera solo se tuvo en cuenta los derechos que tiene la secretaria de acuerdo a los parámetros laborales y se contabilizo sus pagos y aportes y demás ítems que se tienen en cuenta para realización de una nómina los gastos se proyectaron para cinco años los gastos se proyectaron para cinco años, se tienen en cuenta todas las prestaciones de ley.

Tabla 14. Nómina administrativa

CONSTRUCTORA ECOLÓGICA HOMECELL																
CUADRO 16. NOMINA																
GASTOS DE ADMINISTRACION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
Administrador	1.043.000	1.043.000	1.043.000	1.043.000	1.043.000	1.043.000	1.043.000	1.043.000	1.043.000	1.043.000	1.043.000	1.043.000	12.516.000	12.966.576	13.433.373	
secretaria	730.100	730.100	730.100	730.100	730.100	730.100	730.100	730.100	730.100	730.100	730.100	730.100	8.761.200	9.076.603	9.403.361	
<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>1.773.100</b>	<b>21.277.200</b>	<b>22.043.179</b>	<b>22.836.734</b>												
<b>DATOS AL ESTADO DE RESULTADOS</b>																
# De personas con auxilio de transporte	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2				
Salarios	1.773.100	1.773.100	1.773.100	1.773.100	1.773.100	1.773.100	1.773.100	1.773.100	1.773.100	1.773.100	1.773.100	1.773.100	21.277.200	22.043.179	22.836.734	
Auxilio de Transporte	173.430	173.430	173.430	173.430	173.430	173.430	173.430	173.430	173.430	173.430	173.430	173.430	2.081.160	2.156.082	2.233.701	
Cesantias	162.146	162.146	162.146	162.146	162.146	162.146	162.146	162.146	162.146	162.146	162.146	162.146	1.945.751	2.015.798	2.088.367	
Intereses de cesantias	19.465	19.465	19.465	19.465	19.465	19.465	19.465	19.465	19.465	19.465	19.465	19.465	233.584	241.993	250.704	
Primas	162.146	162.146	162.146	162.146	162.146	162.146	162.146	162.146	162.146	162.146	162.146	162.146	1.945.751	2.015.798	2.088.367	
Vacaciones	73.879	73.879	73.879	73.879	73.879	73.879	73.879	73.879	73.879	73.879	73.879	73.879	886.549	918.464	951.529	
Salud	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Pension	212.772	212.772	212.772	212.772	212.772	212.772	212.772	212.772	212.772	212.772	212.772	212.772	2.553.264	2.645.182	2.740.408	
ARL	9.266	9.266	9.266	9.266	9.266	9.266	9.266	9.266	9.266	9.266	9.266	9.266	111.195	115.198	119.345	
Caja de compensacion	70.924	70.924	70.924	70.924	70.924	70.924	70.924	70.924	70.924	70.924	70.924	70.924	851.088	881.727	913.469	
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Sena</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>													
<b>TOTAL</b>	<b>2.657.129</b>	<b>31.885.542</b>	<b>33.033.422</b>	<b>34.222.625</b>												
<b>DATOS QUE VAN AL FLUJO DE CAJA</b>																
Salarios	1.773.100	1.773.100	1.773.100	1.773.100	1.773.100	1.773.100	1.773.100	1.773.100	1.773.100	1.773.100	1.773.100	1.773.100	21.277.200	22.043.179	22.836.734	
Auxilio de Transporte	173.430	173.430	173.430	173.430	173.430	173.430	173.430	173.430	173.430	173.430	173.430	173.430	2.081.160	2.156.082	2.233.701	
Cesantias													0	1.945.751	2.015.798	
Intereses de cesantias													0	233.584	241.993	
Primas						972.876							972.876	1.945.751	2.015.798	
Vacaciones												886.549	886.549	918.464	951.529	
salud	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Pension	212.772	212.772	212.772	212.772	212.772	212.772	212.772	212.772	212.772	212.772	212.772	212.772	2.553.264	2.645.182	2.740.408	
ARL	9.266	9.266	9.266	9.266	9.266	9.266	9.266	9.266	9.266	9.266	9.266	9.266	111.195	115.198	119.345	
Caja de compensacion	70.924	70.924	70.924	70.924	70.924	70.924	70.924	70.924	70.924	70.924	70.924	70.924	851.088	881.727	913.469	
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Sena	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>2.239.492</b>	<b>2.239.492</b>	<b>2.239.492</b>	<b>2.239.492</b>	<b>2.239.492</b>	<b>3.212.368</b>	<b>2.239.492</b>	<b>2.239.492</b>	<b>2.239.492</b>	<b>2.239.492</b>	<b>2.239.492</b>	<b>2.239.492</b>	<b>4.098.917</b>	<b>29.706.207</b>	<b>32.954.966</b>	<b>34.141.344</b>

Fuente: Los autores

Fuente: Los autores

## 4.10 RECAUDOS Y PAGOS

**4.10.1 Recaudos.** El recaudo del servicio será de contado el 100 pues el cliente cancelará la totalidad del mismo al adquirirlo. Como se ve en la tabla siguiente:

Tabla 15. Recaudos

RECAUDOS															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CONTADO	25.668.257	26.951.670	28.299.253	29.714.216	31.199.927	32.759.923	34.982.534	36.731.661	38.568.244	40.496.656	42.521.489	44.647.563	412.541.391	598.457.588	623.293.578
CREDITO	0	11.000.682	11.550.716	12.128.251	12.734.664	13.371.397	14.039.967	14.992.515	15.742.140	16.529.247	17.355.710	18.223.495	157.668.783	162.069.832	168.795.730
<b>TOTAL</b>	<b>25.668.257</b>	<b>37.952.351</b>	<b>39.849.969</b>	<b>41.842.467</b>	<b>43.934.591</b>	<b>46.131.320</b>	<b>49.022.501</b>	<b>51.724.175</b>	<b>54.310.384</b>	<b>57.025.903</b>	<b>59.877.198</b>	<b>62.871.058</b>	<b>570.210.174</b>	<b>760.527.421</b>	<b>792.089.308</b>
MESES AÑO	12														
MESES RECAUDADOS	11														

Fuente: Los autores.

**4.10.2 Pagos.** Estos son los gastos para la empresa.

Tabla 16. Pagos

PAGOS															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CONTADO	23.334.779	24.501.518	25.726.594	27.012.924	28.363.570	29.781.748	31.802.304	33.392.419	35.062.040	36.815.142	38.655.899	40.588.694	375.037.628	544.052.353	566.630.526
CREDITO		10.000.620	10.500.651	11.025.683	11.576.967	12.155.816	12.763.606	13.629.559	14.311.037	15.026.588	15.777.918	16.566.814	143.335.258	147.336.211	153.450.664
<b>TOTAL</b>	<b>23.334.779</b>	<b>34.502.137</b>	<b>36.227.244</b>	<b>38.038.607</b>	<b>39.940.537</b>	<b>41.937.564</b>	<b>44.565.910</b>	<b>47.021.977</b>	<b>49.373.076</b>	<b>51.841.730</b>	<b>54.433.817</b>	<b>57.155.507</b>	<b>518.372.885</b>	<b>691.388.564</b>	<b>720.081.190</b>
MESES AÑO	12														
MESES RECAUDADOS	11														

Fuente: Los autores

Fuente: Los autores

## **4.11 ESTADOS DE RESULTADOS**

El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas, es un estado financiero que muestra detalladamente la información sobre los ingresos, gastos y utilidad o pérdida que una empresa genera en determinado periodo de tiempo.

**4.11.1 Estado de resultados sin financiación.** Este estado financiero arroja resultados satisfactorios pues se espera que la utilidad total del ejercicio para el año 1 de ser implementada la mejora sea de \$(21.277.580) debido a que los egresos son menores que los ingresos.

**4.11.2 Estados de resultados con financiación.** Se observa que después de implementar la mejora. Cuál es la utilidad del ejercicio y el aumento de esta durante los cinco años que se pronostica. Además, se observa que después de adquirir el préstamo a la empresa se le hará posible pagarlo, pues la variación de la utilidad no es considerable.

Tabla 17. Estado de resultados sin financiación

CONSTRUCTORA ECOLÓGICA HOMECELL															
CUADRO 20. ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACION EN PESOS															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	1.336.799	1.403.639	1.473.821	1.547.512	1.624.888	1.706.132	1.810.808	1.901.348	1.996.416	2.096.236	2.201.048	2.311.101	21.409.750	22.298.255	23.223.632
Costos	1.215.272	1.276.036	1.339.838	1.406.829	1.477.171	1.551.029	1.646.189	1.728.498	1.814.923	1.905.670	2.000.953	2.101.001	19.463.409	20.271.141	21.112.393
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>121.527</b>	<b>127.604</b>	<b>133.984</b>	<b>140.683</b>	<b>147.717</b>	<b>155.103</b>	<b>164.619</b>	<b>172.850</b>	<b>181.492</b>	<b>190.567</b>	<b>200.095</b>	<b>210.100</b>	<b>1.946.341</b>	<b>2.027.114</b>	<b>2.111.239</b>
<b>EGRESOS</b>															
Nomina Administracion	2.657.129	2.657.129	2.657.129	2.657.129	2.657.129	2.657.129	2.657.129	2.657.129	2.657.129	2.657.129	2.657.129	2.657.129	31.885.542	33.033.422	34.222.625
Gastos Administración	25.352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	29.233.840	4.386.258	4.544.164
Gastos Ventas	177.310	177.310	177.310	177.310	177.310	177.310	177.310	177.310	177.310	177.310	177.310	177.310	2.127.720	2.204.318	2.283.673
Gastos Depreciación	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	4.568.217	4.732.672	4.568.217
Gastos Diferidos	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	1.840.000	1.906.240	1.974.865
ICA	4.411	4.632	4.864	5.107	5.362	5.630	5.976	6.274	6.588	6.918	7.263	7.627	70.652	73.584	76.638
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>28.725.688</b>	<b>3.725.909</b>	<b>3.726.140</b>	<b>3.726.383</b>	<b>3.726.639</b>	<b>3.726.907</b>	<b>3.727.252</b>	<b>3.727.551</b>	<b>3.727.865</b>	<b>3.728.194</b>	<b>3.728.540</b>	<b>3.728.903</b>	<b>69.725.971</b>	<b>46.336.495</b>	<b>47.670.181</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>(28.604.161)</b>	<b>(3.598.305)</b>	<b>(3.592.156)</b>	<b>(3.585.700)</b>	<b>(3.578.922)</b>	<b>(3.571.804)</b>	<b>(3.562.633)</b>	<b>(3.554.701)</b>	<b>(3.546.372)</b>	<b>(3.537.627)</b>	<b>(3.528.445)</b>	<b>(3.518.803)</b>	<b>(67.779.630)</b>	<b>(44.309.380)</b>	<b>(45.558.942)</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>															
Gastos financieros préstamos															0
Gastos financieros Leasing															0
<b>TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>(28.604.161)</b>	<b>(3.598.305)</b>	<b>(3.592.156)</b>	<b>(3.585.700)</b>	<b>(3.578.922)</b>	<b>(3.571.804)</b>	<b>(3.562.633)</b>	<b>(3.554.701)</b>	<b>(3.546.372)</b>	<b>(3.537.627)</b>	<b>(3.528.445)</b>	<b>(3.518.803)</b>	<b>(67.779.630)</b>	<b>(44.309.380)</b>	<b>(45.558.942)</b>
IMPUESTO DE RENTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>(28.604.161)</b>	<b>(3.598.305)</b>	<b>(3.592.156)</b>	<b>(3.585.700)</b>	<b>(3.578.922)</b>	<b>(3.571.804)</b>	<b>(3.562.633)</b>	<b>(3.554.701)</b>	<b>(3.546.372)</b>	<b>(3.537.627)</b>	<b>(3.528.445)</b>	<b>(3.518.803)</b>	<b>(67.779.630)</b>	<b>(44.309.380)</b>	<b>(45.558.942)</b>
Reserva Legal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>(28.604.161)</b>	<b>(3.598.305)</b>	<b>(3.592.156)</b>	<b>(3.585.700)</b>	<b>(3.578.922)</b>	<b>(3.571.804)</b>	<b>(3.562.633)</b>	<b>(3.554.701)</b>	<b>(3.546.372)</b>	<b>(3.537.627)</b>	<b>(3.528.445)</b>	<b>(3.518.803)</b>	<b>(67.779.630)</b>	<b>(44.309.380)</b>	<b>(45.558.942)</b>
<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>													(67.779.630)	(112.089.011)	(157.647.952)
<b>RESERVA LEGAL ACUMULADA</b>													0	0	0

Fuente: Los autores

Tabla 18. Estado de resultados con financiación

CONSTRUCTORA ECOLÓGICA HOMECELL															
CUADRO 21. ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACION EN PESOS															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	1.336.799	1.403.639	1.473.821	1.547.512	1.624.888	1.706.132	1.810.808	1.901.348	1.996.416	2.096.236	2.201.048	2.311.101	21.409.750	22.298.255	23.223.632
Costos	1.215.272	1.276.036	1.339.838	1.406.829	1.477.171	1.551.029	1.646.189	1.728.498	1.814.923	1.905.670	2.000.953	2.101.001	19.463.409	20.271.141	21.112.393
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>121.527</b>	<b>127.604</b>	<b>133.984</b>	<b>140.683</b>	<b>147.717</b>	<b>155.103</b>	<b>164.619</b>	<b>172.850</b>	<b>181.492</b>	<b>190.567</b>	<b>200.095</b>	<b>210.100</b>	<b>1.946.341</b>	<b>2.027.114</b>	<b>2.111.239</b>
<b>EGRESOS</b>															
Nomina Administracion	2.657.129	2.657.129	2.657.129	2.657.129	2.657.129	2.657.129	2.657.129	2.657.129	2.657.129	2.657.129	2.657.129	2.657.129	31.885.542	33.033.422	34.222.625
Gastos Administración	25.352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	29.233.840	4.386.258	4.544.164
Gastos Depreciación	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	380.685	4.568.217	4.732.672	4.568.217
Gastos de ventas	177.310	177.310	177.310	177.310	177.310	177.310	177.310	177.310	177.310	177.310	177.310	177.310	2.127.720	2.204.318	2.283.673
Gastos Diferidos	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	153.333	1.840.000	1.906.240	1.974.865
ICA	4.411	4.632	4.864	5.107	5.362	5.630	5.976	6.274	6.588	6.918	7.263	7.627	70.652	73.584	76.638
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>28.725.688</b>	<b>3.725.909</b>	<b>3.726.140</b>	<b>3.726.383</b>	<b>3.726.639</b>	<b>3.726.907</b>	<b>3.727.252</b>	<b>3.727.551</b>	<b>3.727.865</b>	<b>3.728.194</b>	<b>3.728.540</b>	<b>3.728.903</b>	<b>69.725.971</b>	<b>46.336.495</b>	<b>47.670.181</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>(28.604.161)</b>	<b>(3.598.305)</b>	<b>(3.592.156)</b>	<b>(3.585.700)</b>	<b>(3.578.922)</b>	<b>(3.571.804)</b>	<b>(3.562.633)</b>	<b>(3.554.701)</b>	<b>(3.546.372)</b>	<b>(3.537.627)</b>	<b>(3.528.445)</b>	<b>(3.518.803)</b>	<b>(67.779.630)</b>	<b>(44.309.380)</b>	<b>(45.558.942)</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>															
Gastos financieros préstamos	33.251	32.438	31.620	30.796	29.966	29.130	28.288	27.440	26.585	25.725	24.858	23.986	344.082	217.413	79.356
Gastos financieros Leasing															
<b>TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>33.251</b>	<b>32.438</b>	<b>31.620</b>	<b>30.796</b>	<b>29.966</b>	<b>29.130</b>	<b>28.288</b>	<b>27.440</b>	<b>26.585</b>	<b>25.725</b>	<b>24.858</b>	<b>23.986</b>	<b>344.082</b>	<b>217.413</b>	<b>79.356</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>(28.637.411)</b>	<b>(3.630.743)</b>	<b>(3.623.776)</b>	<b>(3.616.496)</b>	<b>(3.608.887)</b>	<b>(3.600.934)</b>	<b>(3.590.921)</b>	<b>(3.582.141)</b>	<b>(3.572.958)</b>	<b>(3.563.352)</b>	<b>(3.553.303)</b>	<b>(3.542.789)</b>	<b>(68.123.712)</b>	<b>(44.526.793)</b>	<b>(45.638.298)</b>
IMPUESTO DE RENTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(28.637.411)</b>	<b>(3.630.743)</b>	<b>(3.623.776)</b>	<b>(3.616.496)</b>	<b>(3.608.887)</b>	<b>(3.600.934)</b>	<b>(3.590.921)</b>	<b>(3.582.141)</b>	<b>(3.572.958)</b>	<b>(3.563.352)</b>	<b>(3.553.303)</b>	<b>(3.542.789)</b>	<b>(68.123.712)</b>	<b>(44.526.793)</b>	<b>(45.638.298)</b>
Reserva Legal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>(28.637.411)</b>	<b>(3.630.743)</b>	<b>(3.623.776)</b>	<b>(3.616.496)</b>	<b>(3.608.887)</b>	<b>(3.600.934)</b>	<b>(3.590.921)</b>	<b>(3.582.141)</b>	<b>(3.572.958)</b>	<b>(3.563.352)</b>	<b>(3.553.303)</b>	<b>(3.542.789)</b>	<b>(68.123.712)</b>	<b>(44.526.793)</b>	<b>(45.638.298)</b>
<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>													(68.123.712)	(112.650.506)	(158.288.804)
<b>RESERVA LEGAL ACUMULADA</b>													0	0	0

Fuente: Los autores

#### 4.12 FLUJO DE CAJA

Este estado financiero nos permite conocer detalladamente el flujo de egresos e ingresos que tiene una empresa en un periodo dado, en esta empresa nos permitirá observar que egresos e ingresos se presentaran con la ejecución de la mejora que se propone en este plan

El flujo de caja permite determinar variables:

**TIR:** Es una tasa de rendimiento utilizada en el presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. También se conoce como la tasa de flujo de efectivo descontado de retorno. En el contexto de ahorro y préstamos a la TIR también se le conoce como la tasa de interés efectiva. El término interno se refiere al hecho de que su cálculo no incorpora factores externos (por ejemplo, la tasa de interés o la inflación)

**VPN:** “El Valor Presente Neto (VPN) es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: MAXIMIZAR la inversión.”

**Relación Beneficio/Costo:** **Relación Beneficio/Costo:** Es la razón entre el valor presente de los ingresos sobre el valor presente de los egresos.

**4.12.1 Flujo de caja sin financiación.** El análisis de este estado financiero nos permite determinar que el VPN en este caso es de (\$7.353.476) lo que significa que al ser mayor el proyecto es viable, ya que al traer netos del flujo de caja al presente se logra recuperar el valor de la inversión.

La tasa interna de retorno (37.88%) es superior al costo de oportunidad (17.59%) esto quiere decir que la tasa de retorno a la inversión que ofrece el proyecto es muy buena.

Realizando el análisis de la relación beneficio/costo se puede observar que por cada peso invertido hay una ganancia de (\$1,48) lo que nos permite reafirmar la rentabilidad del proyecto.

Se permite observar detalladamente el flujo de caja sin financiación de la empresa en la siguiente tabla:

Tabla 19. Flujo de caja sin financiación

<b>CUADRO 22. DE FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACION EN PESOS</b>			
<b>INGRESOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
RECAUDOS	570.210.174	760.527.421	792.089.308
IVA COBRADO	58.934.484	61.380.265	63.927.547
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>629.144.658</b>	<b>821.907.686</b>	<b>856.016.855</b>
<b>EGRESOS</b>			
Nomina	29.706.207	32.954.966	34.141.344
Gastos administracion	29.233.840	4.386.258	4.544.164
IVA PAGADO	53.576.804	55.800.241	58.115.951
IVA DIAN	3.198.798	5.299.060	22.962.333
IMPUESTO DE RENTA	0	2.725.215	2.554.006
ICA	0	1.944.838	2.025.549
PAGOS	518.372.885	691.388.564	720.081.190
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>634.088.534</b>	<b>794.499.142</b>	<b>844.424.537</b>
<b>FLUJO CAJA OPERACIONAL</b>	<b>(4.943.876)</b>	<b>27.408.544</b>	<b>11.592.318</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>			
Gastos financieros del prestamo	0		
Amortización del prestamo	0		
Gastos financieros del leasing	0		
Amortización del leasing	0		
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>(4.943.876)</b>	<b>27.408.544</b>	<b>11.592.318</b>
SALDO INICIAL DE CAJA	0	(4.943.876)	22.464.668
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>(4.943.876)</b>	<b>22.464.668</b>	<b>34.056.986</b>

Fuente: Los autores

**4.12.2 Flujo de caja con financiación.** En este análisis es evidente el incremento de la VPN, lo que certifica la viabilidad del proyecto, por otro lado, la TIR sufrió un aumento considerable, comparado con la tabla anterior. Además, se observa el beneficioso aumento de la relación beneficio costo. En la tabla se evidencia detalladamente el flujo de caja con financiación.

Tabla 20. Flujo de caja con financiación

<b>CUADRO 23. DE FLUJO DE CAJA CON FINANCIACION EN PESOS</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>INGRESOS</b>			
RECAUDOS	570.210.174	760.527.421	792.089.308
IVA COBRADO	58.934.484	61.380.265	63.927.547
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>629.144.658</b>	<b>821.907.686</b>	<b>856.016.855</b>
<b>EGRESOS</b>			
Nomina	29.706.207	32.954.966	34.141.344
Gastos administracion	29.233.840	4.386.258	4.544.164
IVA PAGADO	53.576.804	55.800.241	58.115.951
IVA DIAN	3.198.798	5.299.060	22.962.333
IMPUESTO DE RENTA	0	2.651.783	2.480.086
ICA	0	1.944.838	2.025.549
PAGOS	518.372.885	691.388.564	720.081.190
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>634.088.534</b>	<b>794.425.710</b>	<b>844.350.616</b>
<b>FLUJO CAJA OPERACIONAL</b>	<b>-4.943.876</b>	<b>27.481.976</b>	<b>11.666.239</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>			
Gastos financieros del prestamo	344.082	217.413	79.356
Amortización del prestamo	1.409.000	1.535.669	1.673.726
Gastos financieros del leasing	0	0	0
Amortización del leasing	0	0	0
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>1.753.082</b>	<b>1.753.082</b>	<b>1.753.082</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>(6.696.958)</b>	<b>25.728.894</b>	<b>9.913.157</b>
SALDO INICIAL DE CAJA	0	(6.696.958)	19.031.936
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>(6.696.958)</b>	<b>19.031.936</b>	<b>28.945.092</b>

Fuente: Los autores

#### **4.13 BALANCE GENERAL**

El balance general es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Es el estado financiero más importante para revisar la situación financiera de una empresa. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto).

**4.13.1 Balance general sin financiación.** Este estado financiero refleja la situación de la empresa en cada uno de los años presupuestados para el proyecto. Al iniciar la implantación de la mejora propuesta.

La empresa se encuentra bien financieramente, esto se ve reflejado en que el total de activos corrientes desde el primer año hasta el quinto es mayor que el total de pasivos. Demostrando que la empresa está en capacidad para hacer frente en el corto plazo a las obligaciones adquiridas.

**4.13.2 Balance general proyectado con financiación.** El balance general con financiación muestra que la empresa se encuentra bien financieramente, pues las utilidades siguen incrementando, aunque existen.

Obligaciones financieras. Por otro lado, se evidencia el crecimiento de los activos y el valor considerable en el año cinco. Se observa detalladamente en la tabla.

Tabla 21. Balance general proyectado sin financiación

<b>CONSTRUCTORA ECOLÓGICA HOMECELL</b>				
<b>CUADRO 24. BALANCE PROYECTADO SIN FINANCIACION EN PESOS</b>				
<b>ACTIVOS</b>	<b>BALANCE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>INICIAL</b>			
Caja Bancos	0	(56.978.511)	(91.868.352)	(128.357.374)
Cuentas por cobrar	0	5.887.681	6.132.020	580.591
Inventarios	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>(51.090.830)</b>	<b>(85.736.332)</b>	<b>(127.776.783)</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
<b>ACTIVOS FIJOS</b>				
MUEBLES Y ENSERES	4.100.000	4.100.000	4.100.000	4.100.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	4.250.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	5.204.650	5.204.650	5.204.650	5.204.650
(-) Depreciación Acumulada	0	4.568.217	9.136.433	13.704.650
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>13.554.650</b>	<b>8.986.433</b>	<b>4.418.217</b>	<b>-150.000</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>				
Diferidos	1.840.000	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>1.840.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>15.394.650</b>	<b>8.986.433</b>	<b>4.418.217</b>	<b>-150.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>15.394.650</b>	<b>(42.104.396)</b>	<b>(81.318.115)</b>	<b>(127.926.783)</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>				
Cuentas por pagar	0	5.352.438	5.574.564	527.810
Cesantías x Pagar	0	1.945.751	2.015.798	2.088.367
Intereses cesantías x Pagar	0	233.584	241.993	250.704
Iva por pagar	0	57.215	67.570	70.375
Impuesto de Renta por pagar	0	0	0	0
Ica por pagar	0	70.652	73.584	76.638
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>7.659.640</b>	<b>7.973.509</b>	<b>3.013.894</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>				
Obligaciones Financieras	0	0	0	0
Leasing Financiero	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>0</b>	<b>7.659.640</b>	<b>7.973.509</b>	<b>3.013.894</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	15.394.650	18.015.594	22.797.386	26.707.275
Utilidad acumulada		-67.779.630	-112.089.011	(157.647.952)
Reserva legal acumulada	0	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>15.394.650</b>	<b>-49.764.036</b>	<b>-89.291.625</b>	<b>-130.940.677</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>15.394.650</b>	<b>-42.104.396</b>	<b>-81.318.115</b>	<b>-127.926.783</b>
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Los autores

Fuente: Los autores

Tabla 22. Balance general proyectado con financiación

<b>CONSTRUCTORA ECOLÓGICA HOMECELL</b>				
<b>CUADRO 25. BALANCE PROYECTADO CON FINANCIACION EN PESOS</b>				
<b>ACTIVOS</b>	<b>BALANCE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>INICIAL</b>			
Caja Bancos	0	(58.731.593)	(95.374.516)	(133.616.620)
Cuentas por cobrar	0	5.887.681	6.132.020	580.591
Inventarios	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>(52.843.912)</b>	<b>(89.242.496)</b>	<b>(133.036.029)</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
<b>ACTIVOS FIJOS</b>				
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	4.100.000	4.100.000	4.100.000	4.100.000
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	4.250.000	4.250.000	4.250.000	4.250.000
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO	5.204.650	5.204.650	5.204.650	5.204.650
(-) Depreciación Acumulada	0	4.568.217	9.136.433	13.704.650
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>13.554.650</b>	<b>8.986.433</b>	<b>4.418.217</b>	<b>-150.000</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>				
Diferidos	1.840.000	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>1.840.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>15.394.650</b>	<b>8.986.433</b>	<b>4.418.217</b>	<b>-150.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>15.394.650</b>	<b>(43.857.478)</b>	<b>(84.824.279)</b>	<b>(133.186.029)</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>				
Cuentas por pagar	0	5.352.438	5.574.564	527.810
Cesantías x Pagar	0	1.945.751	2.015.798	2.088.367
Intereses cesantías x Pagar	0	233.584	241.993	250.704
Iva por pagar	0	57.215	67.570	70.375
Impuesto de Renta por pagar	0	0	0	0
Ica por pagar	0	70.652	73.584	76.638
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>7.659.640</b>	<b>7.973.509</b>	<b>3.013.894</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>				
Obligaciones Financieras	4.618.395	3.209.395	1.673.726	0
Leasing Financiero	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>4.618.395</b>	<b>3.209.395</b>	<b>1.673.726</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>4.618.395</b>	<b>10.869.035</b>	<b>9.647.235</b>	<b>3.013.894</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	10.776.255	13.397.199	18.178.991	22.088.880
Utilidad acumulada		-68.123.712	-112.650.506	-158.288.804
Reserva legal acumulada	0	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>10.776.255</b>	<b>-54.726.513</b>	<b>-94.471.515</b>	<b>-136.199.923</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>15.394.650</b>	<b>-43.857.478</b>	<b>-84.824.279</b>	<b>-133.186.029</b>
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Los autores

Fuente: Los autores

#### 4.14 INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros sirven de base para la toma de decisiones, mediante el uso de la contabilidad.

##### Indicadores financieros con y sin financiación

**Indicadores de liquidez:** Estas miden la capacidad de pago que tiene la empresa en el corto plazo. Entre éstas tenemos el capital de trabajo neto, la razón corriente y la prueba ácida. En el capital de trabajo neto se puede observar que la empresa después de cubrir todos los pasivos de corto plazo, tiene el suficiente disponible para hacer compras de insumos, maquinarias, equipos y demás activos que necesite y así mismo para hacer inversiones.

En la razón corriente y prueba ácida, se puede observar que la empresa tiene la capacidad de afrontar compromisos financieros y demás deudas a corto plazo, pues quiere decir cuántos activos corrientes tenemos para cubrir los pasivos corrientes.

Tabla 23. Razones financieras sin financiación

<b>CUADRO 34. RAZONES FINANCIERAS ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACION</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Capital de trabajo	1.361.313	29.112.380	26.263.654
Razón Corriente	1,01	1,18	2,10
Prueba Ácida	1,01	1,18	2,10
Endeudamiento	93,77%	82,86%	47,66%
Rendimiento sobre Activos	(12,49%)	2,53%	11,13%
Rendimiento sobre Patrimonio	(200,51%)	14,79%	21,26%
Margen Bruto	9,09%	9,09%	9,09%
Margen Operacional	(3,06%)	1,22%	1,32%
Margen Neto	(3,52%)	0,81%	0,87%

Fuente: Los autores

Tabla 24. Razones financieras con financiación

<b>CUADRO 35. RAZONES FINANCIERAS ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACION</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Capital de trabajo	(318.337)	25.753.569	21.178.742
Razón Corriente	1,00	1,16	1,89
Prueba Ácida	1,00	1,16	1,89
Endeudamiento	96,68%	85,18%	53,04%
Rendimiento sobre Activos	(12,79%)	2,50%	12,28%
Rendimiento sobre Patrimonio	(385,06%)	16,89%	26,16%
Margen Bruto	9,09%	9,09%	9,09%
Margen Operacional	(3,06%)	1,22%	1,32%
Margen Neto	(3,57%)	0,78%	0,86%

Fuente: Los autores

#### 4.15 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio da la información sobre la cantidad de unidades de productos que se deben vender mes a mes para no caer en pérdidas con la implementación del plan de mejoramiento.

Tabla 25. Punto de equilibrio

<b>Cuadro 36. PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES</b>															
	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
PUNTO DE EQUILIBRIO ERSF	14.477	108	206	308	380	454	561	644	732	825	921	1.023	8.310	6.720	7.009
PUNTO DE EQUILIBRIO ERCF	14.496	89	187	290	368	443	550	634	722	815	912	1.014	8.467	6.637	6.979

Fuente: Los autores

## 5 RECOMENDACIONES

En la siguiente propuesta en la comunicación interna de la empresa ecológica HOMECELL es:

Replantear el proceso de comunicación manejado por el representante de la empresa para la ejecución de las actividades comerciales y de construcción de casas ecológicas en la ciudad de Santiago de Cali.

No enfocar la fuerza comercial en el municipio de Jamundí, puesto que en Cali existe mayor influencia de clientes en adquirir estas casas ecológicas contribuyendo al mejoramiento del medio ambiente.

Realizar un plan de mercadeo para que los diferentes clientes potenciales que se encuentran en los corregimientos y veredas cercanas a la capital vallecaucana

Trabajar a mediano plazo en la implementación de publicidad por otros medios de comunicación como la radio, la prensa o la tv.

## 6 CONCLUSIONES

Se puede concluir que en la elaboración de este proyecto de grado se tuvo la oportunidad de realizar diferentes tipos de investigaciones con los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración De Empresas en los campos de la gestión. Para la implementación de estrategias en los cuales se llevó a cabo un plan de mejoramiento en la comunicación interna de la constructora ecológica.

Es importante mencionar que todos los conocimientos adquiridos durante este desarrollo fueron puestos en práctica en la mejora de la empresa que había iniciado como idea de negocio hace varios años y que la actualidad necesita realizar diferentes reformas para llevar a cabo ciertos procesos, lo cual se planteó un reto para que el propietario de realizar las tareas de una forma eficiente.

Para llevar a cabo todo lo propuesto en este proyecto se realizaron planteamientos como fortalezas y debilidades que poseían, evaluar los entornos interno y externo para de esta forma plantear una nueva dirección en cuanto a la estrategia que los ayudara a mejorar en aspectos que generan insatisfacción en cuanto al servicio al cliente.

Por último, la propuesta recomienda implementar un plan de mejoramiento en la comunicación interna para trabajar de manera coordinada en los tiempos estipulados por los directivos e idear la manera de mantener siempre el lugar de trabajo en óptimas condiciones limpio y optimizando los recursos beneficiando las diferentes áreas administrativa y operativa de la organización.

## 7 REFERENCIAS

- Aguilar, J. G. (2008). *Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos*. Netbiblo.
- Alfonso R, E. (2005). *Modelo de la contingencia y eficiencia organizacional. Una evaluación del impacto de programas de empleo*. Universidad de Almería, Almería, España.
- Álvarez, C. E. M. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario.
- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Ancín, J. M. S. de V. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial.
- Bardin, L. (1991). *Análisis de contenido*. Ediciones AKAL.
- Bermúdez, L. T., & Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Ecoe Ediciones.
- Blanco, S. A. M., & S, S. Y. C. (2005). *Auditoría del control interno*. Ecoe Ediciones.
- Blank B, L. (2002). *La administración de organizaciones: un enfoque estratégico*. Universidad del Valle.
- Blasco, M. J., & planas, F. C. (2014). *Guía Para La autoevaluación de empresas: claves para mejorar tu negocio*. Profit Editorial.
- Boeglin, M. (2008). *Leer y redactar en la universidad - del caos de las ideas al texto estructurado. En lectura y escritura (1ª Ed.)*. Sevilla, España: Editorial MAD, S, L.

- Castro, J. L. E. (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones*. Pearson Educación.
- CEPAL. (2004). *Clasificaciones estadísticas internacionales incorporadas en el Banco De datos del Comercio Exterior de América Latina y el Caribe de la CEPAL*. Santiago de Chile: United Nations Publications.
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Recuperado 7 de marzo de 2017, a partir de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y el control*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª Ed). McGraw-Hill Interamericana.
- Construmatica.com. (2012). *Estructuras Metálicas*. Recuperado de [http://www.construmatica.com/construpedia/Estructuras\\_Met%C3%A1licas](http://www.construmatica.com/construpedia/Estructuras_Met%C3%A1licas)
- Corella, M. A. R., & Reséndiz, C. R. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Plaza y Valdés.
- Cruz, R. V. (1987). *Estadística elemental: primera parte*. La Editorial, UPR.
- Dadoobras. (2014). *Carpinteria\_Aluminio\_00.jpg* (Imagen JPEG, 346 x 273 píxeles). Recuperado 17 de marzo de 2017, a partir de [https://www.dadoobras.com/ima/Carpinteria\\_Aluminio\\_00.jpg](https://www.dadoobras.com/ima/Carpinteria_Aluminio_00.jpg)
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Editorial Pearson Educación.
- El congreso de la república de Colombia. (2006) *De fomento a la cultura del emprendimiento*, Pub. L. No. 1014 (2006). Recuperado a partir de [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-94653\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-94653_archivo_pdf.pdf)

El congreso de la república de Colombia. (2010) *Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.*, Pub. L. No. 1429 (2010).

Recuperado a partir de

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1429\\_2010.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html)

Faria, F. A. D. (1983). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Editorial Limusa.

Fernández R, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Ediciones Díaz de Santos.

Fierros. (2015). *Dotación industrial.jpg* (Imagen JPEG, 400 x 530 píxeles).

Recuperado 6 de diciembre de 2017, a partir de

<http://fierros.com.co/files/blog/409.jpg>

Franklin, E. B. (2007). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio*. Pearson Educación.

Galindo, L. M., & Martínez, J. G. (2009). *Fundamentos de administración*. Trillas.

Garriga, E., & Melé. (2008). *Teorías de responsabilidad social corporativa: trazando el territorio*.

Gelabert, M. P. (2012). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. ESIC Editorial.

Gestiondeoperaciones. (2017). *Diagrama-causa-efecto.png* (Imagen PNG, 491 x 291 píxeles). Recuperado 22 de marzo de 2017, a partir de

<http://www.gestiondeoperaciones.net/wp-content/uploads/2014/12/diagrama-causa-efecto.png>

Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas.

- Gómez, P. N. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Narcea Ediciones.
- Griffin, R. W., Ebert, R. J., & Rosales, E. T. (2005). *Negocios*. Pearson Educación.
- Griffin, R. W., Rosales, M. E. T., & Miranda, M. A. A. (2011). *Administración*. Cengage Learning Editores.
- Guillén, M. del C. M. (2013). *La gestión empresarial*. Ediciones Díaz de Santos.
- Herrera, H. M. (2005). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Latin American Quality Institute. (2010). *Direccionamiento estratégico en la empresa*. Recuperado de [http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi\\_art\\_15.pdf](http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi_art_15.pdf)
- Malhotra, N. K., Martínez, J. F. J. D., & Rosales, M. E. T. (2004). *Investigación de mercados*. Pearson Educación.
- Mansilla, D. R. (1996). *Gestión organizacional*. Universidad Iberoamericana.
- Martín, A. D. (2010). *Introducción al liderazgo organizacional.: Teoría y metodología*. Librería-Editorial Dykinson.
- Martínez, F. L. (2004). *An-entropía: el secreto de los negocios exitosos*. Libros de Cabecera.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Matrizbcg. (2016). Infografía-Matriz-BCG.jpg (Imagen JPEG, 800 × 1200 píxeles) - Escalado (37 %). Recuperado 13 de marzo de 2017, a partir de <http://www.matrizbcg.com/wp-content/uploads/2016/06/Infografia-Matriz-BCG.jpg>

- Matrizbcg. (2017). *Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa*. Recuperado a partir de <http://www.matrizbcg.com/>
- Mendoza, J. M. (1985). *Las funciones administrativas: Un enfoque estratégico y táctico*. Ediciones Uninorte.
- Mercado, S. (2002). *Administración aplicada/ Applied Management*. Editorial Limusa.
- Miklos, T., & Tello, M. E. (1994). *Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro*. Editorial Limusa.
- Moris, J. A. P. (2012). *Desarrollo y eficacia organizacional: cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*. Eds. Universidad Católica de Chile.
- Parsons, T. (1985). *Talcott Parsons on Institutions and Social Evolution: Selected Writings*. University of Chicago Press.
- Perdiguero, T. G., & Reche, A. G. (2005). *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Universitat de València.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ediciones Pirámide.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas 6ª ed.: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. ESIC Editorial.
- Prodecon. (2012). Modelo de mejora continua – ciclo P.H.V.A.jpg (Imagen JPEG, 260 x 265 píxeles). Recuperado 22 de marzo de 2017, a partir de <http://www.prodecon.com.co/images/img-boletin008D.jpg>

- Prodecon. (2012 Beneficios de aplicación del ciclo P.H.V.A.jpg (Imagen JPEG, 350 x 288 píxeles). Recuperado 22 de marzo de 2017, a partir de <http://www.prodecon.com.co/images/img-boletin008E.jpg>
- Puerta, L. F. R. (2004). *Interpretando a Porter*. Universidad del Rosario.
- Pümpin, C., & Echevarría, S. G. (1993). *Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa*. Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Pearson Educación.
- Roche, F. P. (1996). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Editorial Paidotribo.
- Rodríguez, E. G. (1966). *Poder judicial y proceso administrativo*. Editorial Jurídica de Chile.
- Rojas, F. A. (2000). *Cómo se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa*. ESIC Editorial.
- Rosales, R. (2015). *Definiciones carpintería metálica*. Recuperado de <http://carpinteria-aluminio.es/definiciones-carpinteria-metalica/>
- Roux, D. (2014). *Las 100 palabras de la gestión empresarial*. Ediciones Akal.
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma.
- Sánchez, M. S., Dueñas, R. M., & Izquierdo, L. I. (2006). *Teoría y práctica de la calidad*. Editorial Paraninfo.

- Serna G, H. (2010). *Análisis Externo. El POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)*. Recuperado de <http://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>
- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión*. 3R Editores.
- Smith, A. (2016). *El diagrama de Ishikawa: Solucionar los problemas desde su raíz*. Editorial 50Minutos.es.
- Vega, J. L. Á. (2009). *Responsabilidad social y los principios del desarrollo sostenible como fundamentos teóricos de la información social de la empresa*. ESIC Editorial.
- Veguillas, H. N., & Arevalillo, J. M. (2011). *Problemas resueltos de iniciación al análisis estadístico de datos*. Editorial UNED.
- Velasco, J. A. P. F. de. (2010). *Gestión por procesos*. ESIC Editorial.
- Victoria, J. V. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Editorial Paraninfo.