

**PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA GESTIÓN DE LAS ÁREAS
FUNCIONALES DE LA EMPRESA INGARQCOL S.A.S**

JOHN JAIRO PINZÓN DÍAZ

**TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TITULO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN (MBA)**

DIRECTOR

FELIPE ALEJANDRO TORRES CASTRO

MBA ADMINISTRACIÓN

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS MBA

BOGOTÁ D.C.

2024

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del director

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica

Dra. María Fernanda Vega de Mendoza

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Vicerrectora de Investigaciones y Extensión

Dra. Susan Margarita Benavides Trujillo

Secretario general

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decana Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dra. Magaly Faride Herrera Giraldo

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

AGRADECIMIENTOS

Este sueño de empresa que nació hace 13 años junto con mi esposa Anyeline, hoy día se fortalece más por todo el apoyo en este reto académico que nos ayudara con el crecimiento y fortalecimiento que necesita IngArqCol SAS. Gracias a Dios, a mi esposa, a mis hijos, que han tenido el amor, la paciencia y todo el apoyo que he requerido para sacar adelante cada uno de los retos a los que me he enfrentado, a mi hijo Jerónimo que alegró durante estos años con sus ocurrencias y sonrisas de todos los momentos que tal vez pude compartir con él, tanto como hubiese querido, a mi hija Celeste que con su presencia en mis horas de trabajo me daba las fuerzas y alegría y a mi Esposa que siempre dispuso de su tiempo, amor y dedicación en nuestro hogar para permitir avanzar con este proyecto, a mi tutor, que siempre estuvo presto para brindarme toda la asesoría en la elaboración y los lineamientos para sacar adelante este proyecto, gracias a la universidad, docentes y programa que permitieron sacar adelante el objetivo de obtener este MBA en Administración

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 Descripción del planteamiento del problema	13
1.1.1 Pregunta de investigación	16
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo general	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 Justificación	16
1.4 Hipótesis de investigación	20
2. MARCO DE REFERENCIA	21
2.1 Antecedentes	21
2.1.1 Antecedentes internacionales	21
2.1.2 Antecedentes nacionales	23
2.2 Marco teórico	24
2.2.1 Plan de mejora continua	25
2.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	28
2.2.3 Análisis PESTEL	32
2.3 Fundamentación teórica	35
2.3.1 Mejora continua	35
3. DISEÑO METODOLÓGICO	37
3.1 Tipo de investigación	37
3.2 Enfoque de investigación	37

3.2.1	Enfoque cuantitativo	38
3.2.2	Enfoque cualitativo	38
3.3	Fuentes de información	39
3.4	Variables de investigación	39
3.5	Instrumentos de análisis de datos	39
3.6	Análisis de información	39
4.	RESULTADOS	40
4.1	Características de la empresa INGARQCOL SAS	41
4.1.1	Realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de INGARQCOL SAS, identificando y evaluando las variables internas y externas que influyen en su rendimiento	41
4.1.2	Realizar un análisis detallado de las 5 fuerzas de Porter en el sector en el que opera INGARQCOL SAS, identificando las fuerzas competitivas clave en el entorno de la empresa y proporcionará una base para el desarrollo de estrategias efectivas que INGARQCOL SAS puede implementar para obtener una ventaja competitiva	55
4.2	Diseño del plan de mejora INGARQCOL SAS	87
4.2.1	Crear un modelo de solución el cual sea efectivo que utilice un plan de mejoramiento como herramienta principal de la empresa INGARQCOL SAS	87
5.	CONCLUSIONES	100
	REFERENCIAS	103
	ANEXOS	109

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 <i>Principios de Kaizen</i>	27
Figura 2 <i>Organigrama</i>	41
Figura 3 <i>Solvencia</i>	46
Figura 4 <i>Capital de trabajo</i>	49
Figura 5 <i>Índice de rentabilidad</i>	52
Figura 6 <i>Análisis KPI</i>	59
Figura 7 <i>Ingreso de Nuevos competidores</i>	66
Figura 8 <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	68
Figura 9 <i>Poder de Negociación de los Clientes</i>	71
Figura 10 <i>Análisis de productos sustitutos</i>	73
Figura 11 <i>Rivalidad entre competidores</i>	76

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 <i>Información General.</i>	42
Tabla 2 <i>Costos Operacionales</i>	43
Tabla 3 <i>Gastos administrativos</i>	43
Tabla 4 <i>Gastos financieros</i>	43
Tabla 5 <i>Ventas</i>	44
Tabla 6 <i>Solvencia</i>	45
Tabla 7 <i>Endeudamiento</i>	47
Tabla 8 <i>Cobertura de Interés</i>	47
Tabla 9 <i>Capital de trabajo</i>	48
Tabla 10 <i>Capacidad organizacional.</i>	50
Tabla 11 <i>Rentabilidad del activo</i>	50
Tabla 12 <i>Índice de rentabilidad</i>	51
Tabla 13 <i>Porcentajes KPI</i>	60
Tabla 14 <i>Mecanismo de Medición KPI.</i>	61
Tabla 15 <i>Barreras de entrada nuevos competidores. Análisis Porter</i>	64
Tabla 16: <i>Barreras de entrada, poder de negociación de los proveedores. Análisis Porter.</i>	66
Tabla 17 <i>Barreras de entrada. Poder de negociación de los clientes. Analisis Porter.</i>	69
Tabla 18 <i>Barreras de entrada poder de los sustitutos. Análisis Porter</i>	71
Tabla 19 <i>Barreras de entrada, nivel de rivalidad entre competidores</i>	73
Tabla 20 <i>Políticas Análisis Porter</i>	76
Tabla 21 <i>Rivales, Análisis Porter</i>	78
Tabla 22 <i>Evaluación final análisis Porter</i>	79
Tabla 23 <i>Riesgo de Ingreso análisis Porter</i>	80
Tabla 24 <i>Evaluación general de las cinco fuerzas de Porter para la empresa INGARQCOL SAS.</i>	83
Tabla 25 <i>Matriz DOFA</i>	95

RESUMEN

Desarrollar un plan de mejora continua es fundamental para que INGARQCOL SAS obtenga una ventaja competitiva en los procesos de licitación públicos y privados. Este plan se basa en tres objetivos específicos. En primer lugar, analizamos exhaustivamente la situación actual de la empresa con el fin de identificar y evaluar los factores internos y externos que afectan el desempeño de la empresa. Esto le ayudará a comprender mejor los aspectos importantes que necesitan mejorar.

A continuación, se realiza un análisis detallado de las cinco unidades de Porter en el sector en el que opera INGARQCOL SAS. Este análisis ayuda a identificar fuerzas competitivas clave en su entorno empresarial, tales como: B. Competencia entre empresas, poder de negociación de proveedores y clientes, y amenaza de nuevos participantes en el mercado y productos sustitutos. Comprender estas fuerzas proporciona una base sólida para desarrollar estrategias efectivas que fortalezcan la posición competitiva de INGARQCOL SAS.

Finalmente, se crea un modelo de solución basado en un plan de mejora efectivo. Este modelo tiene como objetivo abordar las debilidades identificadas y aprovechar las oportunidades obtenidas del análisis anterior para garantizar que INGARQCOL SAS pueda implementar estrategias prácticas para mejorar el desempeño de sus servicios.

Palabras clave: ventaja competitiva, análisis integral, las cinco fuerzas de Porter, estrategia efectiva y modelo de solución. Al implementar este plan de mejora continua, INGARQCOL SAS podrá optimizar sus procesos y fortalecer su posición en el mercado de licitaciones.

INTRODUCCIÓN

En el dinámico mundo empresarial, la mejora continua se ha convertido en un pilar fundamental para la supervivencia y el éxito a largo plazo. INGARQCOL SAS, una empresa dedicada a la arquitectura y construcción, no es ajena a los retos que enfrentan muchas organizaciones en su búsqueda constante de excelencia. INGARQCOL SAS se encuentra en una encrucijada. Los desafíos financieros y operativos han afectado su desempeño, pero la oportunidad de crecimiento sigue latente. El déficit financiero se estima en aproximadamente \$68.158.446, surgido entre 2021 al 2022 debido a la ejecución de proyectos y cuentas por cobrar de los proveedores, esto, ha impactado sus operaciones y la gestión de áreas críticas. Sin embargo, la empresa ha demostrado resiliencia al cumplir con sus metas contractuales gracias al financiamiento obtenido de terceros y entidades bancarias. Esta dualidad entre dificultades y logros es el punto de partida para diseñar un plan de mejora continua que impulse su competitividad y sostenibilidad. Por lo anterior, se indica que, El análisis detallado de estos contratos revela que algunos proyectos han enfrentado dificultades financieras. Por ejemplo, el déficit que se menciona con anterioridad podría haber afectado las operaciones y la gestión de áreas críticas. En cuanto a la inversión en procesos eficientes y la capacitación del equipo son esenciales para superar estos desafíos y garantizar el éxito futuro de INGARQCOL SAS.

En el seguimiento y análisis continuo del desarrollo de proyectos que ha llevado la empresa con anterioridad se identifican aspectos críticos que afectan el recurso humano, el uso de la tecnología, la gestión de materiales y la gestión de recursos financieros. El análisis reveló que existen desafíos en estas áreas que ponen en peligro la eficacia y eficiencia generales del proyecto. Esto incluye problemas como una distribución ineficiente de tareas y responsabilidades entre un grupo de personas, falta de integración óptima de nuevas tecnologías en los procesos de construcción, gestión de materiales subóptima y planificación financiera no optimizada. Para afrontar estos inconvenientes y mejorar continuamente, INGARQCOL SAS ha creado un plan de mejora detallado. Este plan consta de cinco partes principales, cada una de las cuales está dirigida específicamente a resolver los problemas identificados y fortalecer los procesos existentes. Al realizar esta amplia mejora continua, la empresa pretende no sólo optimizar sus recursos de forma más eficaz, sino también fortalecer su posición competitiva y su capacidad para satisfacer incluso los requisitos arquitectónicos y de construcción más exigentes.

En un primer lugar, se abordarán las cuestiones que conducen a la ineficacia de la gestión de los proyectos de construcción, centrándose en los aspectos administrativos y de gestión del sector de la ingeniería civil, la gestión integrada y el aprovechamiento de los recursos técnicos y laborales. Se establecen y delimitan objetivos, se justifica la investigación y se establece un marco de referencia teórico y legal. Finalmente, terminamos con las áreas que exploramos para comprender e identificar los problemas de la empresa.

El segundo lugar presenta un análisis de la empresa actual, iniciando con un análisis interno que muestra el inicio y rumbo de la empresa. También se realiza análisis económico con énfasis en las áreas operativas. El cuarto nivel es una explicación numérica de los beneficios de implementar un plan de mejora continua, que explica los beneficios financieros y los beneficios de implementar el plan.

Finalmente, el quinto nivel se realiza con el diseño y planificación del plan de mejora, y las ideas sobre las estrategias que la empresa puede desarrollar mientras implementa el plan de mejora. Esta función se centra en la implementación de planes de mejora que permitan a las unidades operativas de la empresa ser más eficientes, asegurar el funcionamiento eficiente de las actividades económicas, reducir costos, aumentar la productividad y una comunicación eficiente entre las empresas. Este es el primer paso hacia un mundo brillante y rentable para INGARQCOL S.A.S.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del planteamiento del problema

En la situación actual de cambios y retos acelerados debido al desarrollo científico-tecnológico y la globalización, las organizaciones han tenido que adaptarse para sobrevivir y triunfar. En este escenario han surgido diversos enfoques de gestión como el empoderamiento, la formación, el benchmarking y la teoría Kaizen.

Originaria de Japón, la teoría Kaizen se centra en el cambio continuo para lograr una calidad perfecta en los procesos comerciales. Su lema es "Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy". Este enfoque se aplica a todos los miembros de la organización, promoviendo una visión holística y una renovación continua de los métodos operativos. En contraste, existen corrientes epistemológicas y paradigmas de investigación. La filosofía de gestión Kaizen está dominada por el humanismo, que trata al empleado como una persona valiosa y responsable que participa en la toma de decisiones. Además, analiza cómo el positivismo y el pospositivismo se manifiestan en la teoría Kaizen, utilizando enfoques cuantitativos y cualitativos en su investigación (Castellano y otros, 2014).

Así mismo, la mejora continua tiene como objetivo optimizar continuamente procesos, productos y servicios. Su atención se centra en pequeñas mejoras diarias que tienen un gran impacto. Para lograrlo, es importante promover una cultura organizacional que promueva la innovación y el aprendizaje continuo. Ejemplos efectivos incluyen reducir los tiempos de producción, optimizar la logística y el servicio al cliente. La mejora continua es el análisis continuo, la identificación de oportunidades y cambios incrementales en procesos, productos y personal. Al adaptar los procesos, las empresas ahorran tiempo y ofrecen un producto de mayor calidad. Herramientas como las retrospectivas flexibles y el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA) son esenciales para ese enfoque. Además, la participación de todo el equipo y la medición de resultados contribuyen al éxito (Posada, 2007).

La mejora continua puede estar presente en diferentes áreas de manejo, incluidas en diferentes tipos de empresas, en Colombia se ha evidenciado que, esta práctica mejora el rendimiento de aquellas personas que optan por darle un mejor manejo a las áreas de una empresa, por ejemplo Valdivieso & Salinas, (2018) indican que, el foco estuvo en analizar las estrategias de mejora continua implementadas en los procesos productivos de las organizaciones colombianas durante

la temporada 2017. A través de una revisión sistemática de la literatura, se pretende comprender el por qué es importante estudiar estas estrategias. afectan la calidad de vida de los socios cooperativos. El enfoque metodológico es cualitativo y documental, y su estructura se basa en la teoría fundamentada. Los resultados muestran que la implementación de estrategias de mejora continua juega un papel clave en la calidad de vida de los empleados, lo cual es fundamental para alcanzar las metas estratégicas de crecimiento y expansión de las organizaciones. Es responsabilidad de la alta dirección promover un ambiente de trabajo adecuado, involucrar y motivar al personal en el desarrollo y planificación de estrategias comerciales.

De acuerdo con lo descrito anteriormente, el presente estudio se enfoca en la evaluación integral de diversas estrategias y herramientas que podrían facilitar la implementación de un proceso de mejora continua en INGARQCOL SAS. El objetivo principal es lograr servir como un referente para incrementar la productividad y optimizar el funcionamiento de las áreas funcionales de la empresa. A pesar de su experiencia y tecnología, la empresa enfrenta desafíos que afectan su eficiencia, y esta investigación busca proporcionar soluciones y recomendaciones para superar esos obstáculos logrando así, incrementar la productividad y optimizar el funcionamiento de las áreas funcionales de la empresa que ha demostrado su capacidad para llevar a cabo diversos proyectos, entre ellos reparaciones, remodelaciones, mantenimiento y edificación, y algunas ingenierías modernas como la metalurgia, construcción e infraestructura, trabajos de electricidad y fontanería. Sin embargo, a pesar de su experiencia y tecnología, la empresa enfrenta muchos desafíos que afectan su productividad y eficiencia.

Desde el año 2021, INGARQCOL SAS ha experimentado un déficit financiero significativo debido a la ejecución de proyectos que no contaban con un anticipo financiero. Esta situación ha generado un riesgo operativo y funcional para la empresa. A pesar de estas dificultades, la empresa ha logrado cumplir con los objetos contractuales gracias a la adquisición de préstamos de terceros y entidades bancarias. Esta situación afectó las operaciones y operaciones de la empresa y obligó a la empresa a buscar financiamiento de terceros y bancos para cumplir con sus objetivos contractuales.

Estos préstamos permitieron a la empresa continuar operando, pero agregaron una carga financiera que afectó la estabilidad financiera. Además, a pesar de la variedad de proyectos emprendidos por la empresa, hubo una falta de enfoque en algunas áreas que afectaron la gestión de las operaciones

y la gestión de la empresa. La falta de dirección llevó a una mala optimización de las personas, la tecnología, los recursos y los recursos financieros, lo que afectó negativamente a la productividad de la empresa.

Después de observar y monitorear el desarrollo del proyecto durante el año pasado, se ha identificado una serie de factores que contribuyeron a estos problemas. Por ejemplo, la falta de gestión de los proyectos de construcción actuales, de dirección a dirección, ha resultado en un uso ineficiente de los recursos. Además, en el sector de la ingeniería civil, la productividad está disminuyendo debido a la subutilización de los recursos técnicos y al desempleo, por ello, se propone un plan de mejora continua para abordar estos problemas.

Esta función se centra en la implementación de planes de mejora que permitan a las unidades operativas de la empresa ser más eficientes, asegurar el funcionamiento eficiente de las actividades económicas, reducir costos, aumentar la productividad y una comunicación eficiente entre las empresas. Este es el primer paso hacia un mundo brillante y rentable para INGARQCOL SAS. La implementación de este plan permitirá a la empresa superar los desafíos actuales y alcanzar mayores niveles de éxito en el futuro.

Ahora bien, lo que se pretende mejorar dentro de la empresa son áreas funcionales como lo son el área financiera y productiva, en cuanto al área financiera, la empresa tiene problemas financieros debido a un mercado pequeño, lo que limita su crecimiento. El problema comienza con la gestión contable, donde el proceso es muy detallado y no existen los parámetros necesarios para registrar la información financiera en las cuentas. No existe ningún manual ni software contable que permita a la empresa correlacionar los diferentes turnos. Sin embargo, estas tareas son realizadas por consultores externos o auditores. La falta de este seguimiento adecuado en las operaciones diarias afecta la toma de decisiones y el cumplimiento de las obligaciones corporativas ya que no se gestionan los recursos económicos.

En cuando a la parte productiva, la empresa de INGARQCOL SAS se encuentran en una posición difícil debido a su enfoque en las solicitudes de licitaciones locales. Independientemente de su experiencia en el campo, enfrentará problemas importantes relacionados con la productividad y la eficiencia operativa. Dentro de estas problemáticas se encuentra: 1). Falta de estandarización de procedimientos internos: la empresa no cuenta con procedimientos internos estandarizados y un control de calidad adecuado de sus productos y servicios. La falta de uniformidad dificulta

responder rápida y eficazmente en el proceso de solicitud regional. 2). Limitación de actividades: Bogotá es una ciudad superpoblada y tiene desafíos. El intenso tráfico y la competencia informal dificultan la gestión de INGARQCOL SAS. Estas condiciones pueden afectar su capacidad para presentar ofertas competitivas en licitaciones locales. 3). Desafíos de conectividad y movilidad: La mala conectividad y la infraestructura de movilidad inadecuada son problemas comunes en las áreas urbanas. Estos factores afectan la capacidad de la empresa para ofertar, limitando el alcance y las oportunidades.

1.1.1 Pregunta de investigación

¿Cuál sería el plan de mejora para que INGARQCOL S.A.S pueda obtener una ventaja competitiva en los procesos de licitaciones tanto públicas como privadas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de mejora continua que le permita a INGARQCOL obtener una ventaja competitiva en los procesos de licitaciones públicas y privadas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de INGARQCOL SAS, identificando y evaluando las variables internas y externas que influyen en su rendimiento
- Realizar un análisis detallado de las 5 fuerzas de Porter en el sector en el que opera INGARQCOL SAS, identificando las fuerzas competitivas clave en el entorno de la empresa y proporcionará una base para el desarrollo de estrategias efectivas que INGARQCOL SAS puede implementar para obtener una ventaja competitiva.
- Crear un modelo de solución el cual sea efectivo que utilice un plan de mejoramiento como herramienta principal de la empresa INGARQCOL SAS.

1.3 Justificación

El principal objetivo de este proyecto es ayudar a la empresa INGARQCOL SAS a implementar un plan de mejora de gestión en sus operaciones y gestión. Este plan de mejora tiene como objetivo utilizar las herramientas informáticas para aumentar la eficiencia de la empresa, avanzar hacia la sostenibilidad y gestionar la información, la gestión y el seguimiento.

Para esta investigación se tiene como premisa la implementación de la mejora continua por medio del método Kaizen se enfoca en la mejora continua de procesos, eliminando ineficiencias y optimizando la gestión. Originado en Japón, busca rediseñar actividades para hacerlas más eficientes y mejorar la calidad de los productos. Su aplicación constante permite alcanzar metas y satisfacer a los clientes. Además, las 5S del Kaizen (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke) son herramientas clave para eliminar desperdicios y maximizar el valor añadido en la administración (Gallegos, 2006).

La mejora continua es una piedra angular de la vida empresarial. Su objetivo es optimizar continuamente procesos, productos y servicios. Si bien una empresa puede tener éxito, siempre hay espacio para la innovación y la eficiencia, lo cual es relevante en la adaptación a un entorno cambiante es necesaria para mantener la competitividad en un mercado en constante evolución. Fomentar una cultura organizacional centrada en la excelencia y el aprendizaje continuo aumenta la motivación y el compromiso de los empleados (Rajadell, 2019).

Además, la mejora continua permite identificar y corregir de forma proactiva brechas u oportunidades, previniendo problemas mayores en el futuro. Esto proporciona una ventaja competitiva sostenible porque las empresas comprometidas con la mejora continua pueden innovar constantemente y responder eficazmente a las necesidades del mercado. Los 3 fundamentos esenciales de la mejora continua son:

Cultura de mejora: Fomente una cultura que fomente la innovación y el cuestionamiento constante del status quo. La retroalimentación y la comunicación abierta son claves para desarrollar esta cultura.

Procesos estructurados: Implementar procesos sistemáticos para identificar, analizar y mejorar oportunidades. El ciclo PDCA y métodos como Six Sigma o Kaizen son herramientas valiosas.

Enfoque en el cliente: comprender las necesidades y expectativas del cliente es esencial. Al alinear las actividades de mejora con las demandas del mercado, las empresas pueden construir relaciones sólidas y garantizar su crecimiento a largo plazo (Rajadell, 2019).

Ahora bien, el Índice de Competitividad Global (GIC) es una referencia importante utilizada por el gobierno colombiano para compararse con otros países de la región y con la OCDE. Aunque la edición de 2020 no incluyó la habitual Conferencia Intergubernamental ni el ranking de países del

mundo debido a la pandemia de COVID-19, el Foro Económico Mundial (FEM) publicó los resultados de su Encuesta de Percepción Empresarial. Este estudio incluye variables relacionadas con ocho de los 12 pilares de competitividad que forman parte del HVK (DNP, 2020).

Los resultados muestran que, la percepción de las empresas sobre la competitividad de Colombia ha mejorado significativamente. En particular, el país mejoró en 45 de las 51 variables medidas por el FEM. Al analizar los pilares del CIG se encontró que Colombia ha avanzado en todos los temas relacionados con las variables observacionales.

En Colombia se ha visto una mejora significativa en la percepción de las empresas sobre varios pilares clave de la competitividad. En primer lugar, la calidad de las habitaciones ha mejorado considerablemente. La confianza en las entidades gubernamentales ha aumentado y se siente la eficiencia de los procesos administrativos. Además, la infraestructura se ha mejorado significativamente. Se ha desarrollado positivamente la comprensión de la calidad y disponibilidad de carreteras, puertos y telecomunicaciones, lo que promueve el desarrollo económico y las conexiones del país. Los trabajadores colombianos son valorados en la fuerza laboral por su educación y habilidades, lo que aumenta la productividad y la competitividad de las empresas. El dinamismo de las actividades empresariales también ha cambiado positivamente. Ha habido una comprensión cada vez mayor de la innovación, la adaptabilidad y los negocios que fomentan la capacidad de responder a los desafíos ambientales. Finalmente, se reconoce un mayor foco en la investigación y la adopción de nuevas tecnologías. Esto aumenta la capacidad de innovación y la competitividad a largo plazo. En conjunto, estos avances promueven la posición de Colombia como actor importante en la región y fomentan un entorno propicio para el crecimiento económico (DNP, 2020).

La mejora continua se ha visto reflejada en diferentes empresas en el territorio colombiano, En el entorno empresarial actual, la implementación de procesos de mejora continua se ha convertido en un factor clave para la competitividad y el éxito sostenible de una organización. En Colombia, muchas empresas han utilizado estrategias para optimizar procesos y aumentar la eficiencia operativa. Entre ellas, Encubex Colombia es una empresa especializada en capacitación e información en gestión empresarial. SAS Process Improvement and Transformation se centra en la mejora de procesos. Grant Thornton, que brinda servicios de consultoría empresarial; También está Colombia Productiva, una empresa que ha trabajado con muchas empresas para aumentar la

productividad y la calidad. Estas organizaciones han demostrado su compromiso con la mejora continua y se han convertido en un ejemplo relevante en el entorno empresarial colombiano. Estas empresas son:

- **Encubex Colombia**

Encubex se especializa en formación, consultoría y outsourcing en gestión empresarial. Ofrecen entrenamientos en Lean Six Sigma, costeo de proyectos, implementación de proyectos KAIZEN y más. Su enfoque es generar procesos más rápidos, económicos y sostenibles (Encubex Colombia, 2020).

- **Mejoramiento e innovación de Procesos SAS**

Esta empresa también se dedica al mejoramiento de procesos. Puedes encontrar más información sobre ellos en la dirección Calle 152 A 89 60 OF 258 (Mejoramiento E Innovacion De Procesos Sas, 2023).

- **Grant Thornton**

Grant Thornton ofrece servicios de consultoría de negocios, incluyendo la gestión de procesos y la mejora operacional. Su enfoque es lograr el mejoramiento continuo mediante la identificación y documentación de procesos.

- **Colombia Productiva**

Aunque no es una empresa específica, Colombia Productiva ha trabajado con miles de empresas para elevar su productividad y calidad. Han invertido recursos en mejorar procesos y agregar valor a los negocios.

La mejora continua es esencial para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas y adaptarse al cambio. Esta filosofía representa un compromiso constante con la importancia de la gestión, la innovación y la optimización de las operaciones. Las empresas que adoptan la mejora continua buscan identificar oportunidades de crecimiento, eliminar ineficiencias y mejorar la calidad de sus productos o servicios (Álvarez & Román, 2014).

Ahora el influyente estratega empresarial Michael Porter también desempeña un papel importante en este contexto. El enfoque de la empresa se centra en la diferenciación como forma de lograr una ventaja competitiva sostenible. Según Porter, para que una empresa destaque en el mercado debe tener una ventaja única sobre sus competidores. Estas ventajas pueden provenir de la

diferenciación de productos, la excelencia organizacional o la experiencia en un mercado específico (Urdaneta, 2024).

La estrategia de diferenciación de Porter implica ofrecer productos o servicios con características únicas que sean percibidas como únicas y valiosas para los clientes. Esto va más allá de la simple competencia de precios. Creando una propuesta de valor única. Desde atributos físicos como el diseño y la tecnología hasta intangibles como la marca y el A/S, la diferenciación se convierte en un arte que los consumidores comprenden.

Según Porter (1980), conocer cuáles son los problemas competitivos ayuda a comprender las principales fortalezas y debilidades de la empresa. De esta manera, comprenderá qué pasos debe seguir para obtener mejores resultados. También puede proporcionar información sobre los factores que la empresa debería enfatizar y en los que centrarse para lograr mejores resultados (Porter, 1980). Esta investigación ayuda a brindar una nueva perspectiva sobre la empresa IngArqCol SAS. Se centra en el uso de nuevas tecnologías y el uso eficiente de las instalaciones y recursos, incluyendo la mejora de todos los procesos internos. Este es un factor único que diferencia a IngArqCol SAS de sus competidores.

También se busca aumentar la lealtad de los clientes individuales y la amplitud de nuestros servicios de maneras innovadoras que atraigan nuevos clientes. De esta forma podrás disfrutar de la mejora de la estabilidad financiera de la empresa y de la mejora de la rentabilidad.

1.4 Hipótesis de investigación

La implementación de un sistema de gestión administrativa y un plan de mejora continua en IngArqCol SAS conducirá a la optimización de recursos, reducción de costos y aumento de la eficiencia en los procesos. Esto, a su vez, permitirá a la empresa ser más sostenible y competitiva en el sector de la construcción.

2. MARCO DE REFERENCIA

La empresa INGARQCOL SAS se encuentra en una etapa importante de su desarrollo. A pesar de su experiencia y habilidades en reparaciones, renovaciones, mantenimiento y algunas obras civiles nuevas, la empresa enfrenta muchos desafíos en términos de productividad y eficiencia. Estos desafíos incluyen grandes errores presupuestarios, falta de enfoque en algunas áreas y mala optimización de los recursos.

El objetivo de este estudio es abordar estos desafíos mediante la implementación de un plan de mejora continua. El plan se basa en un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa, la identificación de variables internas y externas que afectan las operaciones de la empresa y la creación de un modelo de solución de producto que sea efectivo y procesable.

El marco de este estudio se basa en el concepto de mejora continua y gestión eficaz de recursos basado en la teoría de las 5 fuerzas competitivas de Porter y el análisis PESTEL. Según estas perspectivas, las empresas no sólo pueden aumentar la productividad y la rentabilidad, sino también fortalecer su posición competitiva ante los cambios en el entorno externo y la dinámica del mercado. Implementar un plan de mejora continua que abarque todos los procesos operativos y de gestión permite a las empresas adaptarse eficazmente a las condiciones del mercado, optimizar estratégicamente los recursos y aprovechar nuevas oportunidades.

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes internacionales

Haciendo mención a las empresas que llevan a cabo todo tipo de licitaciones, en especial enfocadas en el área de la construcción, es pertinente indicar que siempre será necesario poner en marcha un plan de mejora, con el fin de dar a conocer las características por las cuales una empresa requiere aumentar su competitividad, por ejemplo, Mayurí, (2021), en donde indica que para ese tiempo, en los últimos meses, las empresas constructoras han enfrentado problemas, incluidos casos de corrupción que afectan su competencia en el mercado. Para aumentar las ganancias, algunas empresas han recurrido a prácticas poco éticas, ignorando otros aspectos del negocio que pueden mejorarse para competir con otros. En este contexto, se realizó un estudio con el objetivo de proponer medidas de mejora continua para mejorar la competitividad de la empresa constructora Coanza Contratistas Generales S.R.L. Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño

no experimental y intencionado. La población de investigación estuvo compuesta por 10 empleados de la empresa a quienes se les encuestó mediante cuestionarios (Mayurí, 2021).

Según los resultados de la investigación, de los 60 proyectos presentados, sólo 30 fueron adjudicados a la empresa. De ellos, el 20% se debió a la mala calidad del proyecto. El objetivo es presentar 50 proyectos y ganar 40 de ellos pidiendo mejora continua. Los programas faltantes deberían deberse a puntuaciones promedio y no a la mala calidad de los programas presentados. Por tanto, a juzgar por las ideas de mejora continua, la competitividad de la empresa Coanza Contratistas Generales SRL aumentó en 1,23 puntos. Esta ventaja competitiva es un buen indicador de la eficacia de la implementación por parte de la empresa de su plan de mejora continua. Sin embargo, para mantenerlo en el largo plazo, es importante monitorear y evaluar el desempeño de la empresa (Mayurí, 2021).

Así mismo, Sumarán & Moncada, (2022), resaltan que por medio de una encuesta que fue realizada por una empresa consultora ambiental que está muy involucrada en solicitudes nacionales. Como parte de su actividad principal, la empresa prepara expedientes de licitación. En este proceso se identificaron una serie de problemas, entre ellos la dificultad para acceder a la información de la empresa, la falta de responsabilidades definidas y retrasos en la presentación de expedientes. Estas cuestiones surgen de un enfoque heurístico del desarrollo profesional.

El objetivo principal del estudio fue implementar un plan de mejora continua para optimizar el proceso de preparación de expedientes de proyectos ambientales para la contratación con el gobierno. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, tipo de aplicación, nivel explicativo y diseño cuasiexperimental. Se utilizaron técnicas de análisis documental para la recolección de datos y registros de contenido como herramienta. Los datos fueron analizados de julio a octubre de 2022. El principal logro del estudio fue la transición de un método de trabajo oficial a un método de trabajo regulado.

Al reducir los procesos y las dependencias, pudimos reducir el tiempo necesario para preparar los archivos. También hemos creado una guía práctica para ayudarte a construir una base cuando quieras mejorar sin empezar desde cero y depender completamente de experiencias no tradicionales. La implementación de un plan de mejora continua resultó en una disminución del 25 % en el tiempo de preparación de archivos, una disminución del 31 % en el tiempo de recopilación de información y una disminución del 32 % en los errores encontrados por archivo.

Estos resultados muestran que la implementación de planes de mejora continua tiene un impacto positivo en la eficiencia y eficacia de la empresa (Sumarán & Moncada, 2022).

Por su parte, Aparicio & Espinosa, (2019) realizan su indagación la cual Este trabajo se enfoca en determinar la relación entre la gestión logística y la mejora continua en el contexto de una aplicación abierta realizada por el Departamento de Logística de la Policía Peruana de Lima en el año 2019. Donde el concepto básico de Gestión de logística, sostiene que las empresas proveedoras de servicios necesitan métodos estratégicos y sistemáticos para satisfacer las necesidades de los clientes. Estas estrategias benefician no sólo a los consumidores sino también a las empresas, ya que ayudan a reducir los costos de los productos. Por otro lado, la mejora continua se refiere a la mejora de diversos componentes o procesos que ocurren en la producción de un producto o servicio, desde que el producto o servicio llega al cliente.

Este estudio utilizó un método de investigación aplicado y cuantitativo con un diseño transversal aleatorio. También se determinó un nivel de coeficiente de correlación. La población de investigación estuvo compuesta por 81 personas que laboraban en el departamento de logística de la Policía Nacional del Perú. La muestra estudiada fue una muestra estadística de 81 personas que laboran en el departamento de logística de la Policía Nacional del Perú. Se utilizó como método de investigación una encuesta para la recolección de datos y como instrumento principal un cuestionario tipo Likert, compuesto por 20 preguntas. A través de los resultados y resultados del análisis y análisis se determinó que la gestión logística tiene una relación significativa con la mejora continua. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para futuras investigaciones y la implementación de estrategias de mejora por parte del Departamento de Policía del Perú (Aparicio & Espinosa, 2019).

2.1.2 Antecedentes nacionales

A nivel nacional se encuentra que, Uzcátegui & Medina, (2024), realizan su indagación el cual se enfoca en el desarrollo de un plan integral de mejora para el ingreso de US1 Enterprise S.A.S. La planificación se basa en la identificación de procesos importantes en la organización. Al realizar un análisis en profundidad del desempeño actual de la licitación de nómina de la compañía, pudimos identificar áreas de oportunidad y áreas de mejora.

En este sentido se necesita una presentación clara, documentación correcta de los procedimientos, integración de mejores prácticas y conexión con la normativa legal vigente en Colombia. El

principal objetivo es mejorar la calidad y eficiencia de la participación de la empresa en la licitación. Para lograrlo se considerará el diseño del manual de solicitud, la identificación de procedimientos importantes y el desarrollo de procedimientos básicos para la preparación de una solicitud exitosa. El objetivo final es firmar un contrato con la principal agencia de infraestructura vial del país. El método utilizado en esta investigación es cualitativo y se basa en estudios de casos. Se realizó un análisis organizacional que permitió estudiar los aspectos internos y externos de la empresa relacionados con los problemas identificados. Finalmente, esta actividad es una oportunidad para fortalecer a US1 Enterprise S.A.S y mejorar su posición en el mercado contribuyendo a una operación flexible. Estos procesos son esenciales para el crecimiento y desarrollo de la empresa. La implementación de este plan de mejora permitirá a US1 Enterprise S.A.S superar los desafíos actuales y alcanzar mayores niveles de éxito en el futuro (Uzcátegui & Medina, 2024).

Así mismo, Caicedo (2023) en su propuesta de investigación se centra en los planes de perfeccionamiento del Centro de Entrenamiento de Aeronaves S.A.S., organización dedicada a la formación militar de pilotos de aeronaves monomotores, bimotores y helicópteros para las fuerzas militares de Colombia, Ecuador y Perú. Este plan de mejora exige la creación de un grupo de trabajo especial para identificar e integrar nuevos mercados y oportunidades. La metodología utilizada para desarrollar este plan se basó en la observación, la investigación documental, el análisis económico y el uso de matrices PEYEA, POAM, PCI y FODA.

El principal objetivo de este grupo es encontrar nuevas oportunidades de negocio que redunden en crecimiento económico para la empresa. Posibles estrategias y soluciones a problemas actuales, enfocándose en encontrar nuevos contratos que se ajusten a los objetivos comerciales de la empresa. Se ha determinado que la gestión de contratos es un eslabón fundamental en el equilibrio económico de la empresa. Estas áreas se pueden fortalecer implementando la estrategia propuesta con el objetivo de brindar estabilidad financiera y promover inversiones de capital que generen ventajas competitivas en la organización (Caicedo, 2023).

2.2 Marco teórico

Esta investigación se enfoca en el desarrollo e implementación de planes generales de mejora para diversas empresas que enfrentan desafíos operativos y de rentabilidad. Este plan de mejora se basa

en conceptos y teorías clave en los campos de la gestión logística, la mejora continua y la gestión de la contratación pública.

Según Aparicio & Espinosa, (2019), la gestión logística se refiere a un enfoque estratégico y sistemático para satisfacer las necesidades de los clientes, que beneficia no solo a los clientes sino también a las empresas porque brinda la oportunidad de reducir los costos de los productos. En el contexto de este estudio, la gestión logística se trata de optimizar los procesos y recursos de la empresa para mejorar la eficiencia y la productividad. Por otro lado, la mejora continua se refiere a la mejora continua de diversas actividades o procesos que ocurren en el desarrollo de un producto o servicio, En el contexto de este estudio, la mejora continua se refiere a la implementación de estrategias y acciones que permitan a la empresa mejorar continuamente su desempeño y eficiencia. Finalmente, el proceso de contratación pública involucra a empresas que participan en licitaciones públicas para obtener contratos con organismos gubernamentales. En el contexto de este estudio, la gestión de compras públicas se refiere a la implementación de estrategias que permitan a las empresas participar en licitaciones públicas y obtener contratos rentables.

2.2.1 Plan de mejora continua

El plan de mejora continua contempla actividades planeadas y organizadas que para el caso de INGARQCOL S.A.S es indispensable, puesto que en los años de funcionamiento no se ha implementado para su funcionamiento; el integrar estos conceptos y sistematizarlos pueden mejorar los procesos y procedimientos que tiene actualmente la empresa.

Kaizen, una herramienta de mejora ampliamente utilizada en muchos sectores manufactureros de todo el mundo, ha demostrado ser sostenible a largo plazo, permitiendo a las organizaciones eliminar el desperdicio y mejorar continuamente. La palabra japonesa Kaizen significa "mejora" y enfatiza la participación activa de todos los miembros de la organización, desde los gerentes hasta los empleados profesionales. Este principio tiene como finalidad armonizar el clima organizacional con los valores adquiridos por cada persona, fomentando la cooperación y la mejora continua, lo que tiene un efecto positivo tanto en la empresa como en la sociedad en general. La investigación Kaizen es relativamente reciente y está representada principalmente por estudios de casos y publicaciones especiales. Sin embargo, todavía existen limitaciones importantes para comprender los fenómenos asociados con Kaizen. En el ámbito académico se han desarrollado diferentes líneas de investigación para explicar los efectos y la implementación del Kaizen

utilizando variables, modelos y metodologías. Por otro lado, la cultura laboral interna de una organización incluye aspectos como el trabajo en sí, la selección y desarrollo del personal y la forma en que se gestiona y recompensa a los empleados. Esta cultura laboral juega un papel clave en el aumento de la competitividad y productividad de la empresa al promover la identificación de habilidades individuales, el intercambio de ideas entre grupos y la creación de un ambiente de trabajo cooperativo y dedicado que promueva una producción eficiente (Flórez et al., 2018).

Además, el sistema de producción se configura a lo largo del tiempo por complejas interacciones técnicas, económicas, sociales y políticas. El concepto de sistema de producción considera no sólo las relaciones internas de la empresa (sistema de producción interno), sino también aquellas con otras entidades públicas y privadas. Una cultura organizacional que respalde estas interacciones es un requisito previo para una gestión eficaz del sistema de producción y su cadena de valor. Esta cultura se caracteriza por valores como la participación, la colaboración, la apertura, la flexibilidad, el respeto mutuo y la confianza no sólo entre los miembros internos de la organización sino también con los socios externos (Flórez et al., 2018).

Desde que Masaaki Imai introdujo el concepto de Kaizen en su libro "KAIZEN - La clave para el éxito competitivo de Japón" en 1986, el término se ha considerado un posible determinante del éxito operativo de las empresas japonesas. Durante las últimas tres décadas del siglo XX, Kaizen fue considerado esencial para la competitividad de estas organizaciones. Durante los últimos 20 años, Kaizen se implementó de diferentes maneras en diferentes contextos empresariales. Por un lado, se vio como un enfoque participativo que involucraba a los empleados a través de sistemas de sugerencias de mejora, pero también se utilizó como un conjunto de técnicas y herramientas para la reducción de desperdicios (Muda en japonés). Además, se integra con métodos de gestión como la gestión de calidad total (TQM). A pesar de la definición original de Imai, todavía existe ambigüedad e inconsistencia en el concepto y la aplicación de Kaizen en la literatura académica y empresarial. Esto destaca la necesidad de desarrollar una teoría de la gestión de operaciones para explicar su impacto e integrarla de manera efectiva en las prácticas comerciales modernas (Barraza & Dávila, 2008).

Según Barraza & Dávila (2008), el proceso de elaboración de un plan de mejora continua se basa en la tercera fase de Kaizen. Este enfoque se basa en los principios teóricos de los métodos y métodos de mejora. Kaizen es un método japonés que se centra en la mejora continua en todos los

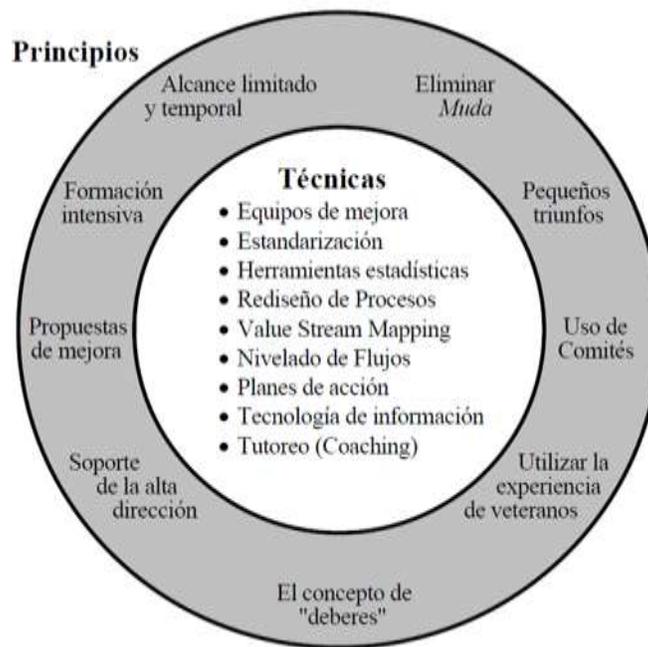
aspectos de la vida: individual, familiar, comunitaria y laboral. En un contexto empresarial, Kaizen se refiere al proceso de mejora continua en todos los aspectos de una empresa, desde la fabricación hasta la gestión, desde el director ejecutivo hasta los trabajadores en la línea de montaje.

La tercera fase de Kaizen trata de mejorar los procesos y procedimientos existentes en una organización. Esta fase se centra en la identificación y eliminación de desperdicios o actividades que no agregan valor al producto final o al proceso productivo. Esto puede incluir optimizar los flujos de trabajo, implementar nuevas tecnologías o capacitar a los empleados en nuevas habilidades y técnicas.

En el contexto de la planificación de mejora continua, la tercera fase de Kaizen es la revisión y mejora continua de los procesos y procedimientos existentes. Esto puede incluir identificar áreas problemáticas, implementar soluciones y monitorear los resultados para garantizar que las mejoras se mantengan a largo plazo.

Figura 1

Principios de Kaizen



Nota. Principios de Kaizen. Tomado de: Barraza, M. F., & Dávila, J. Á. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua. *Pecunia*, 7, pp. 285-311.

Los principios Kaizen se aplican al siguiente plan de mejora:

Identificación de áreas de mejora: se realiza un análisis de los procesos y requisitos actuales de la empresa para identificar áreas de mejora adicionales. Esto puede incluir revisar el flujo de trabajo, la eficiencia del proceso y la utilización de recursos.

Implementar mejoras: cuando se identifican áreas de mejora, se implementan soluciones para abordar estos problemas. Esto puede incluir optimizar los flujos de trabajo, implementar nuevas tecnologías o capacitar a los empleados en nuevas habilidades y técnicas.

Monitoreo y evaluación: Una vez implementadas las mejoras, continuaremos monitoreando y evaluando los resultados para garantizar que las mejoras sean sostenibles a largo plazo. Esto puede incluir recopilar y analizar datos, realizar revisiones periódicas y recopilar comentarios de empleados y clientes.

Mejora Continua: El proceso de mejora no se detiene después de la primera implementación. Sin embargo, la empresa está comprometida con una cultura de mejora continua donde siempre está buscando formas de mejorar sus procesos y operaciones.

El estudio del análisis de las 5 fuerzas de Porter en el sector de la construcción ayudará a entender la mejora continua que requiere la empresa y contar con estudios ya existentes sobre las diferentes estrategias de mejora continua.

2.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de cinco fuerzas de Porter, también conocido como "modelo de competitividad extendida de Porter", es una herramienta integral que puede utilizar para evaluar la rentabilidad de cualquier industria. El enfoque propuesto por Michael Porter en 1979 permite un análisis externo detallado de una empresa observando la estructura de la industria a la que pertenece. Este modelo es esencial en la formulación de estrategias comerciales, ya que ayuda a las organizaciones a comprender su posición actual y elegir las mejores estrategias a seguir. Según Porter, idealmente una empresa debería competir en un mercado atractivo caracterizado por altas barreras de entrada, bajo poder de negociación, clientes dispersos, poca competencia y ausencia de sustitutos significativos. Las cinco fuerzas de Porter describen los elementos clave que determinan la estructura competitiva de una industria y afectan los precios, los costos y la inversión requerida. Estas fuerzas son cruciales para explicar las expectativas de rentabilidad a largo plazo y, por tanto, el atractivo general de la industria. Además, el modelo supone que la competencia entre

competidores es causada por cuatro fuerzas, que juntas forman una quinta fuerza por sí sola (Pérez, 2011).

Este modelo proporciona un marco estructurado para evaluar la competitividad de una industria determinada y pronosticar la rentabilidad a largo plazo. Las cinco fuerzas identificadas por Porter incluyen varios aspectos críticos que afectan la dinámica competitiva de una industria: competencia entre competidores existentes, la amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de productos o servicios sustitutos. El modelo de cinco fuerzas de Porter es un marco para analizar la estructura de la industria y los niveles de competencia. El modelo considera cinco factores que determinan la fuerza competitiva y el atractivo del mercado: competencia entre competidores existentes, amenaza de nuevos participantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los consumidores y amenaza de productos sustitutos (Michaux & Cadiat, 2016).

Actualmente, Kaizen es una filosofía japonesa que se centra en la mejora continua en todos los aspectos de la vida, incluida la vida individual, familiar, comunitaria y laboral. En un contexto empresarial, Kaizen implica implementar una mejora continua en todos los aspectos de una empresa, desde la fabricación hasta la gestión, desde los directores ejecutivos hasta los trabajadores de la línea de montaje.

Las cinco fuerzas de Porter, introducidas por Michael E. Porter en 1979, es un modelo teórico utilizado para analizar la estructura y la competitividad de la industria. Este marco permite a las empresas identificar las fuerzas que influyen en la competencia en la industria y desarrollar estrategias para mejorar su posición en el mercado. Las cinco fuerzas son: amenaza de nuevos participantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos o servicios sustitutos y competencia entre competidores existentes. El uso de estos dos enfoques para la planificación de mejoras ayuda a las empresas a identificar y abordar áreas de mejora, implementar soluciones efectivas y monitorear y evaluar resultados para sostener mejoras a largo plazo. Esto puede mejorar la eficiencia, reducir costos y mejorar la competencia en el mercado.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un marco conceptual para analizar la estructura de la industria y el nivel de competencia dentro de una industria. Este modelo fue desarrollado en 1979

por el economista y profesor de la Escuela de Negocios de Harvard Michael E. Porter. Las cinco fuerzas identificadas por Porter son:

Rivalidad entre competidores existentes: Esta fuerza significa: Competencia directa entre empresas de una industria. La competencia puede ser alta si hay muchas empresas en la industria, la industria crece lentamente, los productos no están diferenciados o los costos de salida son altos. La competencia puede provocar guerras de precios, nuevos productos y mayores inversiones en marketing (Porter, 1980). Esta fuerza se centra especialmente en la intensidad de la competencia dentro de una industria. La competencia puede verse incrementada por el número de competidores, el crecimiento del mercado, los altos costos fijos y la falta de diferenciación de productos. La alta competencia puede provocar guerras de precios, mayores costos de marketing y publicidad y una mayor presión sobre los márgenes de ganancias. Para gestionar este poder, las empresas pueden buscar formas de diferenciar sus productos, simplificar operaciones y explorar nuevas oportunidades de mercado para reducir su dependencia de mercados altamente competitivos.

Amenaza de nuevos participantes: esta fuerza significa que es fácil para nuevas empresas ingresar a la industria. Si la barrera de entrada es baja, la amenaza de nuevos participantes es alta. Las barreras de entrada pueden incluir altos costos iniciales, economías de escala, acceso a canales de distribución, requisitos de capital, patentes y regulaciones gubernamentales (Porter, 1980). Esta examina la facilidad con la que nuevas empresas ingresan al mercado. Los operadores tradicionales pueden estar protegidos por barreras de entrada, como economías de escala, lealtad de los clientes, costos de cambio y requisitos de capital. La alta amenaza de nuevos participantes puede obligar a las empresas existentes a innovar y mejorar constantemente sus productos y servicios para mantener su participación de mercado. La entrada de nuevos competidores puede aumentar la capacidad del mercado, bajar los precios y debilitar la rentabilidad de las empresas existentes.

Poder de negociación del proveedor: Este poder se refiere a la capacidad del proveedor para influir en los precios y los términos de entrega. Los compradores tienen un alto poder de negociación si hay pocos compradores, si no hay sustitutos para sus productos, si el proveedor es una fuente importante de valor para la empresa o si el proveedor puede integrarse verticalmente (Porter, 1980). También se refiere a la capacidad de los proveedores para influir en los precios y la calidad de los insumos que suministran. Cuando un mercado está dominado por unos pocos proveedores o cuando los productos que ofrecen son únicos, los proveedores tienen un poder considerable. Esta

fuerza puede afectar negativamente a las empresas al aumentar los costos de los insumos y reducir sus márgenes de beneficio. Las empresas pueden mitigar este poder buscando múltiples fuentes de suministro, negociando contratos a largo plazo o desarrollando productos sustitutos para reducir la dependencia de los proveedores actuales.

El poder de negociación de proveedores y compradores también juega un papel importante en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, los proveedores con alto poder de negociación pueden imponer precios más altos o condiciones menos favorables, lo que afecta la rentabilidad de las empresas compradoras. Por el contrario, cuando los compradores tienen un alto poder de negociación, pueden obligar a los proveedores a bajar los precios o mejorar la calidad de un producto o servicio, reduciendo así los márgenes de beneficio de los proveedores.

Poder de negociación del comprador: Este poder se refiere a la capacidad del comprador para influir en el precio y las condiciones de compra. El poder de negociación de un comprador es alto cuando hay muchos proveedores, el producto no está diferenciado, se venden al por mayor o el comprador puede invertir e integrarse verticalmente (Porter, 1980). Mide la capacidad de los clientes para presionar a las empresas para que bajen los precios, mejoren la calidad o aumenten los servicios ofrecidos. Cuando los compradores están concentrados, compran en grandes cantidades o tienen fácil acceso a productos sustitutos, su poder de negociación aumenta. Esta fuerza puede obligar a las empresas a competir principalmente en precios, reduciendo sus márgenes de beneficio. Para combatir esta fuerza, las empresas pueden diferenciar sus productos, mejorar el servicio al cliente o crear programas de fidelización que aumenten la fidelidad de los clientes.

La amenaza de los productos sustitutos: Esta fuerza se refiere a la existencia de productos sustitutos que puedan satisfacer las mismas necesidades que los productos industriales. La amenaza de productos sustitutos es alta cuando el producto sustituto es más barato, de mejor calidad y más fácilmente disponible (Porter, 1980). Así mismo, se refiere a la posibilidad de que los clientes elijan productos alternativos que satisfagan la misma necesidad.

La presencia de sustitutos cercanos puede limitar los precios que las empresas pueden cobrar y afectar su rentabilidad. Las empresas deben estar alerta a los cambios tecnológicos y las innovaciones en otras áreas que puedan introducir sustitutos viables. Estrategias como la mejora continua de la calidad de los productos, la innovación y una marca sólida pueden ayudar a las

empresas a mitigar este riesgo. La amenaza de nuevos participantes es otro factor crítico que afecta la competitividad de la industria. Si las barreras de entrada son bajas, como los bajos costos iniciales o la falta de una regulación estricta, es más fácil para nuevos competidores ingresar al mercado. Estos nuevos participantes pueden cambiar significativamente la dinámica de la competencia, aumentando la oferta y potencialmente reduciendo los márgenes de ganancias de los actores existentes. Por otro lado, barreras elevadas, como economías de escala, fuertes requisitos de capital o tecnología patentada, pueden impedir la entrada de nuevos competidores al mercado y proteger a los ya establecidos (Mina & Gallegos, 2020).

El modelo de cinco fuerzas de Porter es un marco útil para analizar la estructura de la industria y desarrollar estrategias competitivas. Sin embargo, es importante recordar que este modelo es una descripción de la realidad y que pueden aplicarse diferentes competencias a una institución. Además, las cinco fuerzas pueden interactuar entre sí de formas complejas, sin estar siempre marcadas (Gil, 2020).

La competencia entre competidores existentes es una de las fuerzas principales en el modelo de Porter. Este poder aumenta cuando hay muchos competidores en el mercado, bajos costos de cambio para los clientes y productos o servicios similares entre los competidores. La competencia puede provocar guerras de precios y reducción de los márgenes de beneficio, lo que obliga a las empresas a innovar y mejorar constantemente las propuestas de valor para mantener o mejorar su posición en el mercado.

Finalmente, el modelo de Porter se completa con la amenaza de productos o servicios sustitutos. Ese poder se refiere a la disponibilidad de alternativas a los productos o servicios de una industria que puedan satisfacer las mismas necesidades o deseos del cliente. La presencia de sustitutos cercanos puede limitar el potencial de crecimiento de la industria al atraer a los clientes con opciones alternativas que pueden ser más atractivas en términos de precio, calidad o conveniencia (Cajamarca et al., 2022).

2.2.3 *Análisis PESTEL*

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que se utiliza para comprender y evaluar los factores macro ambientales que pueden afectar el entorno de una organización. PESTEL es un acrónimo que hace referencia a seis categorías de factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Este análisis permite a las empresas identificar oportunidades

y amenazas en su entorno externo, ayudándolas a tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias efectivas. Cada uno de estos factores y su importancia en el análisis estratégico se analizan en detalle a continuación (Hidalgo et al., 2021).

Político: Los factores políticos en un análisis PESTEL incluyen todas las influencias gubernamentales y políticas que pueden afectar a una organización. Esto abarca desde la estabilidad política, las políticas fiscales y comerciales de un país hasta las regulaciones gubernamentales y los acuerdos internacionales. Las decisiones políticas pueden afectar la capacidad de una empresa para operar en ciertos mercados, así como también afectar los costos operativos y la demanda de productos. Por ejemplo, un cambio en la legislación fiscal puede afectar significativamente la rentabilidad de una empresa. Además, la estabilidad política de un país puede determinar el riesgo asociado con la inversión en este mercado. Las empresas deben estar conscientes de las políticas gubernamentales y sus posibles cambios para poder adaptarse y responder de manera proactiva.

Económico: Los factores económicos incluyen todas las variables que afectan la economía y pueden afectar a una organización. Estos factores incluyen el crecimiento económico, las tasas de interés, la inflación, el desempleo y el poder adquisitivo de los consumidores. Un entorno económico saludable suele estar asociado con un mayor poder adquisitivo de los consumidores y una mayor demanda de bienes y servicios. Sin embargo, durante una recesión, las empresas pueden enfrentar una menor demanda, presiones sobre los precios y mayores costos financieros. Además, las fluctuaciones en los tipos de cambio de divisas pueden afectar a las empresas que operan a nivel internacional y afectar los costos de importación y exportación. Al evaluar los factores económicos, las empresas pueden anticipar cambios en el entorno económico y ajustar sus estrategias para minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades.

Social: Los factores sociales en un análisis PESTEL se refieren a aspectos culturales y demográficos que pueden afectar el entorno de una organización. Esto incluye cambios en las preferencias de los consumidores, tendencias demográficas, valores culturales y actitudes sobre temas como la salud, el medio ambiente y la ética empresarial. Las tendencias sociales pueden afectar significativamente la demanda de productos y servicios. Por ejemplo, cambiar las actitudes hacia la sostenibilidad puede aumentar la demanda de productos ecológicos. De manera similar, el envejecimiento de la población de muchos países desarrollados puede crear oportunidades para

productos y servicios dirigidos a las personas mayores. Al comprender los factores sociales, las empresas pueden desarrollar productos y estrategias de marketing que satisfagan las necesidades y deseos cambiantes de la sociedad.

Tecnológico: Los factores técnicos se refieren a la innovación y el desarrollo tecnológico que pueden afectar una industria o mercado. Esto incluye el desarrollo de nuevas tecnologías, la automatización, la investigación y el desarrollo (I+D) y la obsolescencia tecnológica. La tecnología puede crear nuevas oportunidades de mercado y transformar industrias enteras. Por ejemplo, la adopción de la tecnología digital ha transformado sectores disruptivos como el comercio minorista, las comunicaciones y los servicios financieros. Las empresas que no se mantienen al día con el desarrollo tecnológico corren el riesgo de quedar obsoletas. Al analizar los factores tecnológicos, las organizaciones pueden identificar oportunidades para mejorar la eficiencia, desarrollar nuevos productos y servicios y mantener su competitividad en un entorno en constante cambio.

Ecológico: Los factores ecológicos, también conocidos como factores ambientales, incluyen todas las influencias relacionadas con el entorno natural y la sostenibilidad. Esto incluye el cambio climático, la gestión de residuos, la conservación de los recursos naturales y la regulación ambiental, entre otros. Las cuestiones medioambientales son cada vez más importantes, y las empresas deben ser conscientes de su impacto ambiental y de las expectativas de los consumidores y autoridades respecto a las prácticas sostenibles. Una gestión medioambiental eficaz no sólo cumple con las normativas, sino que también mejora la imagen de una empresa y atrae a consumidores conscientes del medio ambiente. Al analizar los factores ambientales, las empresas pueden identificar riesgos ambientales y desarrollar estrategias sostenibles que promuevan la protección ambiental y la competitividad a largo plazo.

Legal: Los factores legales se refieren a la legislación y regulaciones que pueden afectar a una organización. Esto se aplica a la legislación laboral, la ley de protección del consumidor, las normas de seguridad, los derechos de propiedad intelectual y las regulaciones comerciales. Las empresas deben cumplir con leyes y regulaciones que varían de un país a otro y de una industria a otra. El incumplimiento de estas leyes puede dar lugar a sanciones legales, daños a la reputación y pérdidas financieras. Además, las leyes y regulaciones pueden cambiar, lo que requiere que las empresas estén constantemente informadas y ajusten sus operaciones en consecuencia. El análisis

de factores legales permite a las organizaciones anticiparse a los cambios regulatorios y garantizar el cumplimiento de la normativa vigente (Ayala et al., 2020).

2.3 Fundamentación teórica

2.3.1 Mejora continua

La mejora continua, describe la importancia de la mejora continua en un entorno empresarial. La mejora continua es un proceso continuo e incremental que tiene como objetivo optimizar todos los aspectos de una organización. Esto incluye una mentalidad abierta al cambio, la identificación de oportunidades para aumentar la eficiencia y la calidad, y la amplia colaboración de todo el equipo. Con ciertos métodos y herramientas, las empresas pueden reducir costos, eliminar desperdicios y seguir siendo competitivas en un entorno empresarial dinámico. En definitiva, la mejora continua beneficia a la organización, así como a sus clientes y a la sociedad en general, al promover la excelencia y la innovación continua (Barreras, 2022).

También al desarrollar un plan de mejora continua es fundamental para que las organizaciones puedan desarrollar, optimizar sus procesos y alcanzar una mayor eficiencia y calidad. Este método se basa en un conjunto de actividades sistemáticas y estructuradas encaminadas a identificar oportunidades de cambio e implementar mejoras en los procedimientos internos. A continuación se describen los cinco niveles principales de esta metodología:

Análisis de causa raíz: Este paso examina áreas de problemas u oportunidades. Se utilizan herramientas como el diagrama de Ishikawa (o diagrama de cola de pez) para identificar las causas.

El objetivo es comprender por qué ocurren los problemas y qué factores influyen en ellos.

Propuesta y diseño: Una vez identificadas las causas, se proponen soluciones específicas. Se elabora un plan detallado, que incluye actividades específicas, personas responsables, plazos y recursos necesarios. La planificación es fundamental para la eficacia y sostenibilidad de las mejoras.

Implementación: En esta fase se implementan las acciones planificadas. Los cambios se implementan en procesos, procedimientos o sistemas. La comunicación efectiva con los equipos es esencial para garantizar una transición sin problemas.

Monitoreo continuo: la mejora continua no es un evento único sino un proceso continuo. Se monitorean los resultados y se miden los indicadores clave de desempeño (KPI). Los equipos deben estar alerta para detectar anomalías y ajustar las operaciones según sea necesario.

Evaluación integral: Al final del periodo se evalúa la efectividad de las mejoras implementadas. Se analiza si se han conseguido los objetivos marcados y si se han conseguido los beneficios esperados. La retroalimentación de los empleados y la revisión de datos son esenciales para aprender y adaptar estrategias futuras.

Ventajas de la metodología: Reducción de costes: Al optimizar procesos se eliminan funciones innecesarias y se ahorran recursos.

Mayor productividad: una mayor eficiencia conduce a una mayor producción con los mismos recursos.

Mejorar la calidad: la atención al detalle y la resolución de problemas mejoran la calidad de los productos o servicios.

Satisfacción del cliente: Los clientes notan una mejora y están más satisfechos. Comunicación Interdisciplinaria: La metodología fomenta la colaboración entre áreas funcionales.

Mayor productividad: La organización se vuelve más flexible y adaptable (Villavicencio y otros, 2017).

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

La metodología de esta investigación se basa en un enfoque mixto, que combina elementos tanto cuantitativos como cualitativos. Este enfoque permite una comprensión más completa y matizada de los problemas y oportunidades que enfrenta la empresa.

3.2 Enfoque de investigación

El diseño de la investigación es de naturaleza exploratoria y descriptiva. Se busca explorar y describir los procesos y prácticas existentes en la empresa, identificar áreas de mejora y desarrollar e implementar soluciones efectivas (Sampieri y otros, 2014).

Ahora bien, de acuerdo con lo descrito anteriormente, la metodología de este estudio se basa en un enfoque mixto que combina elementos tanto cuantitativos como cualitativos. Este enfoque fue cuidadosamente elegido para abordar los complejos problemas y oportunidades que enfrenta INGARQCOL SAS en su proceso de licitación especial en Bogotá.

En primer lugar, se utiliza un enfoque cuantitativo para recopilar y analizar datos numéricos objetivos. Se utilizan herramientas como el análisis de información interna para medir variables clave identificando los tiempos de respuesta de los procesos de licitación y el desempeño financiero. Además, se revisan documentos financieros y estadísticas relevantes. Estos datos cuantitativos proporcionan una imagen objetiva y permiten identificar tendencias y relaciones mediante análisis estadístico.

Por otro lado, un enfoque cualitativo se centra en una comprensión profunda de los aspectos subjetivos y contextuales. Se analizaron los elementos de la empresa a profundidad, como estados financieros, contratos y demás documentación confidencial. Estos debates cualitativos identifican matices, desafíos no cuantificables y factores que influyen en los procesos de licitación. Además, se analizan documentos, informes y otro material cualitativo. Al integrar ambos enfoques es fundamental puesto que permitirá la triangulación de datos cuantitativos y cualitativos permite confirmar conclusiones y una comprensión más completa y matizada de la situación de INGARQCOL SAS. Finalmente, este enfoque combinado conducirá al desarrollo de un plan específico de mejora continua orientado a fortalecer la posición competitiva de la empresa en el ámbito del sector público y privado de la ciudad de Bogotá.

3.2.1 Enfoque cuantitativo

Este estudio utiliza métodos cuantitativos para recopilar y analizar datos numéricos relevantes. Se prefiere el análisis de datos oficiales de INGARQCOL SAS, como datos financieros, informes de desempeño y estadísticas internas.

- **Análisis de documentos financieros**

La contabilidad de la empresa se examina en detalle. Esto incluye ingresos, balances, flujos de efectivo y otros estados contables.

La información financiera proporciona una imagen objetiva del estado financiero de la organización. Se evalúan los indicadores más importantes, como rentabilidad, liquidez y solvencia

- **Estadísticas internas**

Se recopilan y analizan datos internos producidos en la empresa. Esto puede incluir métricas de producción, tiempos de respuesta a ofertas, tasas de éxito y eficiencia operativa.

Por ejemplo, se calcula el tiempo promedio desde la recepción de una cotización hasta el envío de una propuesta y se identifican áreas potenciales de mejora.

- **Indicadores de desempeño**

Se definen Indicadores Clave Específicos (KPI) para el proceso de licitación. Estos KPI le permiten medir el éxito y el rendimiento frente a objetivos predefinidos.

Los ejemplos de KPI son la tasa de adjudicación de ofertas, el tiempo de respuesta promedio y la precisión de la estimación de costos.

3.2.2 Enfoque cualitativo

Este estudio utiliza métodos cualitativos para explorar aspectos subjetivos y obtener un conocimiento profundo de los problemas y oportunidades de INGARQCOL SAS. Las herramientas cualitativas utilizadas se describen a continuación:

- **Análisis de contenido**

Se examinan documentos de muestra, informes y otros materiales relevantes. Esto incluye políticas internas, comunicaciones oficiales y estudios de casos.

El análisis de contenido le permite identificar patrones, tendencias y factores subyacentes que afectan la efectividad y el éxito de las ofertas.

Es fundamental integrar y triangular enfoques cuantitativos y cualitativos. Comparando y contrastando los resultados se confirman las conclusiones y se obtiene una comprensión más completa y matizada de la situación de la empresa. Por ejemplo, si los datos cuantitativos muestran la efectividad de un proceso, el análisis cualitativo puede revelar las razones de esta situación (Sampieri et al., 2014).

3.3 Fuentes de información

Las fuentes de información para esta investigación incluyen tanto fuentes primarias como secundarias. Las fuentes primarias pueden incluir el análisis de documentación oficial de la empresa con empleados y gerentes de la empresa, observaciones directas y documentos internos de la empresa. Las fuentes secundarias pueden incluir literatura académica y de la industria, informes de la industria, datos de mercado y otros documentos públicos.

3.4 Variables de investigación

Las variables de investigación incluyen los diversos factores que pueden afectar la eficiencia y la productividad de la empresa. Estos pueden incluir factores internos, como la organización y gestión de los procesos de la empresa, y factores externos, como las condiciones del mercado y las regulaciones gubernamentales.

3.5 Instrumentos de análisis de datos

Los instrumentos de análisis de información que se utilizarán en esta investigación incluyen el análisis PESTEL, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y el principio del Kaizen. El análisis PESTEL se utilizará para evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar a la empresa. El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter se utilizará para analizar la estructura de la industria y el nivel de competencia. El principio del Kaizen se utilizará para desarrollar e implementar un plan de mejora continua.

3.6 Análisis de información

Las fuentes de análisis de datos incluirán los datos recopilados a través de las fuentes de información y los instrumentos de análisis de información. Estos datos se analizarán utilizando técnicas estadísticas y de análisis de contenido para identificar patrones, tendencias y relaciones.

4. RESULTADOS

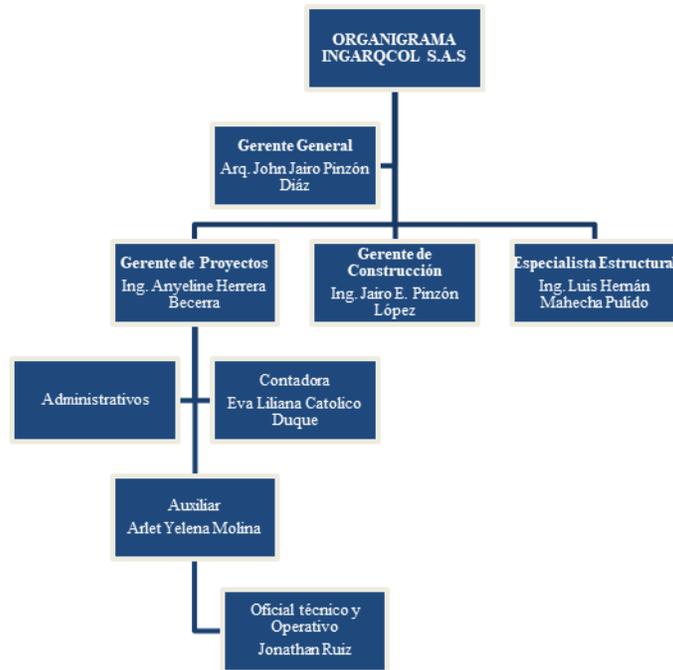
La presentación de los resultados está estructurada de forma exhaustiva, teniendo en cuenta los tres objetivos principales del estudio. En primer lugar, se realiza un análisis integral de la situación actual de INGARQCOL SAS, identificando y evaluando las variables internas y externas que afectan sus operaciones. Se describen aspectos clave como la estructura organizacional, los recursos disponibles, la cultura empresarial y las relaciones con proveedores y clientes. Además, se identifican las debilidades y fortalezas internas de la empresa y las oportunidades y amenazas externas que afectan a la empresa.

Este modelo se basa en un plan de mejora, que es la principal herramienta para dar respuesta a los retos identificados. Se describen estrategias específicas propuestas para mejorar la eficiencia operativa, la gestión financiera y la competitividad de INGARQCOL SAS. El modelo fue elaborado considerando la factibilidad, la sostenibilidad y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Finalmente, se analizan las cinco fuerzas de Porter en el campo en el que opera INGARQCOL SAS. Se identifican las principales fuerzas competitivas que afectan a la empresa: competencia entre competidores, poder de negociación de proveedores y clientes, amenaza de nuevos participantes y presión de productos sustitutos. Este análisis proporciona una base sólida para desarrollar estrategias efectivas. En conclusión, informar los resultados permite a INGARQCOL SAS tomar decisiones informadas para tener éxito en su entorno competitivo.

Figura 2

Organigrama



Nota. Se muestra en la ilustración 2 de que manera se organiza la empresa para llevar a cabo cada una de sus funciones.

4.1 Características de la empresa INGARQCOL SAS

4.1.1 Realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de INGARQCOL SAS, identificando y evaluando las variables internas y externas que influyen en su rendimiento

INGARQCOL S.A.S es una empresa entusiasta por la creación e implementación de proyectos de infraestructura. Nos enfocamos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, superando sus expectativas y brindándoles soluciones completas. Desde el diseño hasta la construcción, trabajamos incansablemente para crear espacios funcionales, estéticamente agradables y sustentables. Ya sea que estemos diseñando un rascacielos, una planta industrial o una casa, nuestra misión es agregar valor real a través de la innovación y la excelencia. Contamos con un equipo de expertos en ingeniería y arquitectura dedicados y en constante evolución. Valoramos la calidad, la seguridad y la eficiencia en cada paso del proceso (Véase Anexo 1).

VISIÓN

Ser conocidos como empresa de ARQUITECTURA, INGENIERIA, DISEÑO Y CONSTRUCCION de obras de gran envergadura dentro del mercado colombiano.

MISIÓN

Somos un equipo de profesionales que tenemos como MISIÓN:

Desarrollar los proyectos de construcción de nuestros clientes con eficiencia, alta capacidad de respuesta, calidad y con los mejores precios del mercado.

Brindar a nuestros clientes soluciones en DISEÑO, INGENIERÍA y CONSTRUCCIÓN, cumpliendo de manera óptima con los requisitos establecidos para cada proyecto.

- **Notas a los estados financieros de INGARQCOL SAS**

Tabla 1

Información General.

Descripción	Detalle
Entidad	PROYECTOS DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA DE COLOMBIA S.A.S
NIT	900.469.682-1
Objeto Social	Explotación de diversas ramas de la ingeniería y arquitectura en todos sus aspectos de construcción, investigación, consultoría, gerencia pura y aplicada.
Domicilio	Bogotá
Constitución	Documento privado de asamblea de accionistas del 5 de septiembre de 2011
Inscripción	10 de octubre de 2011, Número 01518981 del Libro IX de la Cámara de Comercio de Bogotá
Vigencia	Indefinida

Nota. La empresa "PROYECTOS DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA DE COLOMBIA S.A.S". Esta entidad, identificada con el NIT 900.469.682-1, se dedica a la explotación de diversas ramas de la ingeniería y arquitectura, abarcando áreas como la construcción, investigación, consultoría, y gerencia. Su domicilio se encuentra en Bogotá, y fue constituida mediante un documento privado de asamblea de accionistas el 5 de septiembre de 2011. La empresa fue inscrita en la Cámara de Comercio de Bogotá el 10 de octubre de 2011 bajo el número 01518981 del Libro IX, y tiene una vigencia indefinida.

Tabla 2*Costos Operacionales*

Año	Costo de Venta y de Prestación de Servicios	Costo de Producción y Operación	Costos Indirectos	Contratos de Servicios	Total Costos Operacionales
2022	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
2021	\$386,848,651	\$121,548,562	\$16,654,845	\$51,431,785	\$556,487,393

Nota. Los costos operacionales de una entidad durante los años 2022 y 2021. En 2022, no se registraron costos en ninguna de las categorías: costo de venta y de prestación de servicios, costo de producción y operación, costos indirectos, contratos de servicios, resultando en un total de costos operacionales de \$0. En contraste, en 2021 se registraron costos significativos en todas las categorías, con un total de costos operacionales de \$556,487,393.

Tabla 3*Gastos administrativos*

Año	Gastos Administrativos
2022	\$28,652,000
2021	\$69,350,000

Nota. Los gastos administrativos de una entidad en los años 2022 y 2021. En 2022, los gastos administrativos fueron de \$28,652,000, una reducción significativa en comparación con 2021, donde estos gastos ascendieron a \$69,350,000. Esto indica una disminución en los gastos administrativos entre ambos años.

Tabla 4*Gastos financieros*

Año	Intereses Bancarios y de Ejercicios Anteriores	Total Otros Gastos
2021	\$0	\$0
2022	\$56,780,000	\$56,780,000

Nota. Los intereses bancarios y otros gastos de una entidad en los años 2021 y 2022. En 2021, no se reportaron intereses bancarios ni otros gastos, ambos registrando un total de \$0. En 2022, se incurrió en intereses bancarios y de ejercicios anteriores por un monto de \$56,780,000, que también representó el total de otros gastos para ese año.

Tabla 5

Ventas

Año	Ventas	Devoluciones de Ventas	Total Ingresos Actividad Ordinaria
2022	\$0	\$0	\$0
2021	\$695,609,241	\$0	\$695,609,241

Nota. Los estados financieros que se muestran anteriormente han sido preparados de acuerdo con normas de contabilidad y de información financiera reconocidas por Colombia (NCIF). La moneda utilizada es el peso colombiano.

➤ **Costos operativos**

2022: No se han anunciado costos operativos para 2022.

2021: Costos operativos básicos incurridos, divididos en varias categorías como costos de ventas y servicios, costos de producción de bienes y servicios y contratos de servicios. Los costos operativos totales para 2021 son \$556,487,393.

➤ **Presupuesto**

2022: Los gastos administrativos son \$28.652.000.

2021: Los gastos administrativos son \$69.350.000, disminuyendo en 2022.

2021: Ingresos no operacionales \$16.882.

➤ **Valor financiero**

2022: Valor financiero no registrado.

2021: Los pagos (principalmente intereses bancarios y tarifas del año anterior) suman un total de \$56,780,000.

Ventas:

2022: No se registraron ventas.

2021: Ventas de \$695,609,241, que representan ingresos totales de las operaciones diarias, excluyendo la reventa.

➤ **Políticas Contables**

Base de Preparación: La preparación de la información financiera se basa en NCIF.

Moneda de trabajo: peso colombiano.

Importancia relativa y prioridad: Se utiliza para garantizar que las omisiones o errores no afecten las decisiones financieras del usuario.

INGARQCOL S.A.S tiene una base sólida, pero siempre hay espacio para el crecimiento y desarrollo. Centrada en la descentralización, la eficiencia y la innovación, la empresa continúa triunfando en el competitivo mercado del diseño y la arquitectura. Ahora de manera mas explicita se explica a continuación el estudio de productividad.

- **Apreciación al estado financiero**

Tabla 6

Solvencia

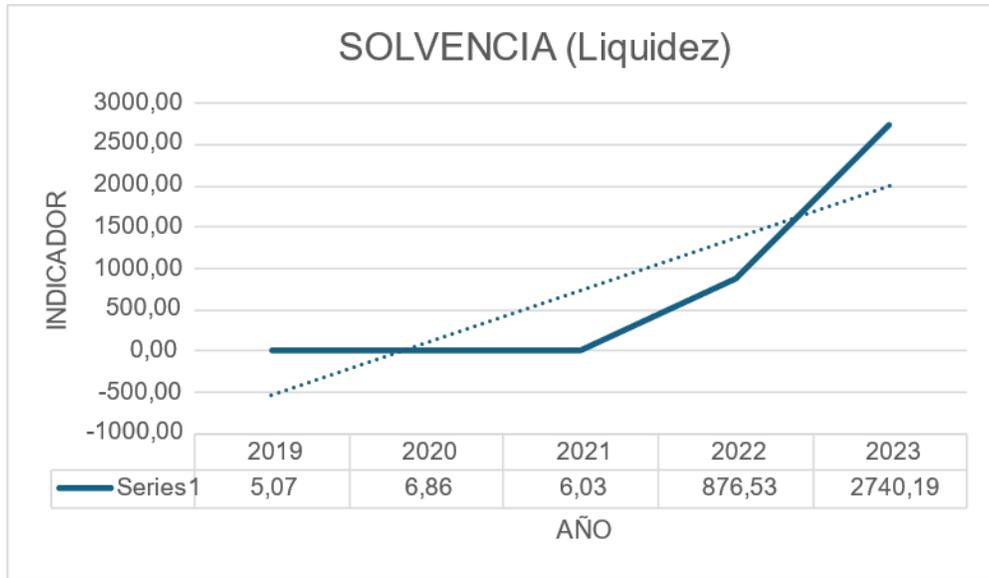
Año	Activo Corriente (AC)	Pasivo Corriente (PC)	AC/PC
2019	\$503,388,635	\$99,338,781	5.07
2020	\$471,016,299	\$68,880,170	6.86
2021	\$526,470,884	\$77,870,873	6.03
2022	\$352,191,325	\$40,145,500	8.76
2023	\$1,100,000,000	\$400,000	2740.19

Nota. la relación de solvencia de una entidad a lo largo de los años 2019 a 2023, calculada mediante la razón entre el activo corriente (AC) y el pasivo corriente (PC). En 2019, la razón de solvencia fue de 5.07, mejorando en 2020 a 6.86. En 2021, esta razón disminuyó ligeramente a 6.03, pero en 2022 se incrementó significativamente a 8.76. Finalmente, en 2023, la razón de solvencia experimentó un aumento extraordinario a 2740.19, reflejando un activo corriente muy superior al pasivo corriente, lo que sugiere una fuerte capacidad para cubrir sus deudas a corto plazo

Identificar formas de mejorar el flujo de caja mediante la gestión de los activos existentes y la reducción de los pasivos existentes. Para ello, se utilizan prácticas más rentables para aumentar el flujo de caja.

Figura 3

Solvencia



Nota. La solvencia de una entidad desde 2019 hasta 2023, comparando el activo corriente (AC) con el pasivo corriente (PC) para calcular la razón AC/PC. En 2019, la entidad tenía una relación de solvencia de 5.07, indicando una buena capacidad para cubrir sus deudas a corto plazo. Esta capacidad mejoró en 2020, alcanzando una razón de 6.86. Aunque hubo una ligera disminución a 6.03 en 2021, la solvencia volvió a mejorar en 2022 con una razón de 8.76. En 2023, la solvencia se disparó dramáticamente, alcanzando un impresionante 2740.19, lo que sugiere una posición financiera excepcionalmente sólida y un activo corriente extremadamente superior al pasivo corriente.

Este indicador representa la liquidez operativa del proponente, es decir el remanente del oferente luego de liquidar sus activos corrientes (convertirlos en efectivo) y pagar el pasivo de corto plazo. Un capital de trabajo positivo contribuye con el desarrollo eficiente de la actividad económica.

Tabla 7*Endeudamiento*

Año	Pasivo Total (PT)	Activo Total (AT)	PT/AT
2019	\$496,732,878	\$913,712,191	49.99%
2020	\$298,717,249	\$799,072,289	37.38%
2021	\$289,038,355	\$845,340,836	34.81%
2022	\$113,908,385	\$686,138,813	17.60%
2023	\$180,000,000	\$1,480,000,000	12.16%

Nota. La evolución del endeudamiento de una entidad desde 2019 hasta 2023, evaluado mediante la relación entre el pasivo total (PT) y el activo total (AT). En 2019, la entidad tenía un nivel de endeudamiento del 49.99%, lo que indica que aproximadamente la mitad de sus activos estaban financiados por deudas. En 2020, este porcentaje disminuyó a 37.38%, reflejando una reducción en la dependencia de deuda. La tendencia continuó en 2021, con una baja al 34.81%. En 2022, el endeudamiento se redujo aún más, alcanzando un 17.60%. Finalmente, en 2023, el endeudamiento de la entidad se situó en un mínimo de 12.16%, lo que sugiere una mejora significativa en su estructura financiera, con una mayor proporción de activos financiados por capital propio en lugar de deuda.

Determinar y optimizar la estructura de capital, mantener un equilibrio saludable entre deuda y capital y reducir la dependencia del financiamiento externo.

Tabla 8*Cobertura de Interés*

Año	Utilidad Operacional (UO)	Gastos de Intereses (GI)	UO/GI
2019	\$47,855,094	\$9,000,000	6.0
2020	\$68,414,236	\$10,000,000	6.8
2021	\$70,422,568	\$10,980,000	6.4
2022	\$-28,652,000	\$0	0
2023	\$13,352,001	\$12,300	1,086

Nota. La cobertura de intereses de una entidad durante los años 2019 a 2023, medida a través de la relación entre la utilidad operacional (UO) y los gastos de intereses (GI). En 2019, la entidad tenía una cobertura de 6.0, lo que indica que sus utilidades operacionales eran seis veces mayores que sus gastos de intereses. Esta cobertura mejoró en 2020 a 6.8, pero disminuyó ligeramente a 6.4 en 2021. En 2022, la entidad registró una utilidad operacional negativa de -\$28,652,000 y no incurrió en gastos de intereses, resultando en una cobertura de intereses de 0. En 2023, la cobertura de intereses experimentó un aumento drástico a 1,086, reflejando una utilidad operacional significativamente superior en comparación con los gastos de intereses, lo que indica una posición financiera extremadamente robusta en cuanto al pago de intereses.

Un ingreso operativo más alto aumenta la capacidad de una empresa para administrar la deuda al brindar una mayor protección contra las tasas de interés.

Tabla 9

Capital de trabajo

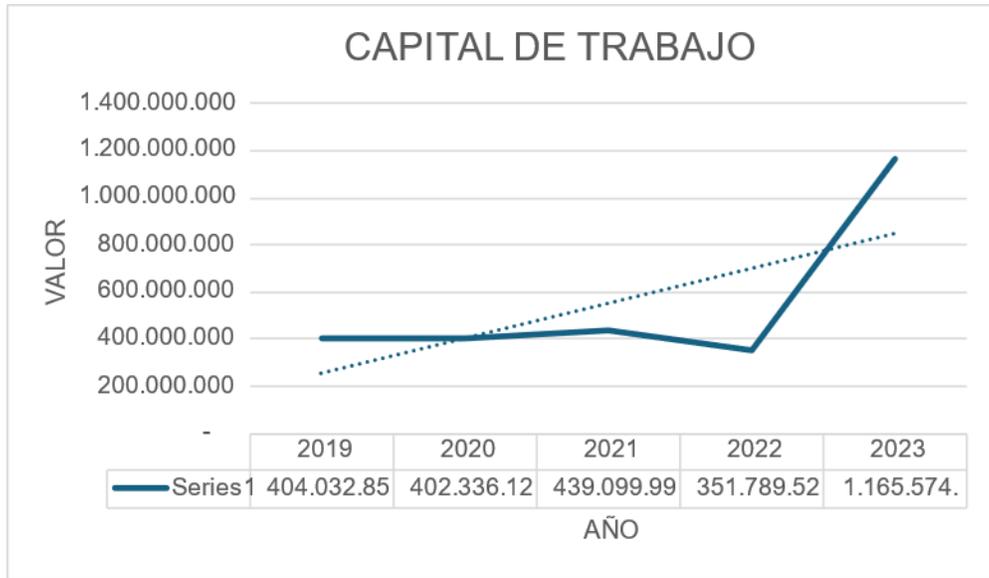
Año	Capital de Trabajo (AC - PC)
2019	\$404,032,854
2020	\$402,336,129
2021	\$439,099,991
2022	\$351,789,525
2023	\$1,165,574,482

Nota. La cobertura de capital de trabajo de una entidad desde 2019 hasta 2023, calculada como la diferencia entre el activo corriente (AC) y el pasivo corriente (PC). En 2019, la entidad tenía un capital de trabajo de \$404,032,854, lo que indica un margen saludable para cubrir sus obligaciones a corto plazo. En 2020, el capital de trabajo se mantuvo estable con una ligera disminución a \$402,336,129. En 2021, hubo un aumento a \$439,099,991, reflejando una mejora en la capacidad para financiar sus operaciones diarias. Sin embargo, en 2022, el capital de trabajo disminuyó a \$351,789,525. Finalmente, en 2023, la entidad experimentó un crecimiento significativo en su capital de trabajo, alcanzando \$1,165,574,482, lo que sugiere una notable fortaleza financiera y una sólida capacidad para sostener sus operaciones a corto plazo.

Mejorar la utilización de los recursos empresariales, mejorar la eficiencia del trabajo y la capacidad para trabajar todos los días.

Figura 4

Capital de trabajo



Nota. La evolución del capital de trabajo de la entidad desde 2019 hasta 2023. En 2019, el capital de trabajo fue de \$404,032,854, indicando una sólida capacidad para cubrir obligaciones a corto plazo. En 2020, se mantuvo casi estable en \$402,336,129. En 2021, aumentó a \$439,099,991, reflejando una mejora en la financiación de operaciones diarias. Sin embargo, en 2022, descendió a \$351,789,525. Finalmente, en 2023, se observa un notable incremento a \$1,165,574,482, destacando una fortaleza financiera y una excelente capacidad para gestionar sus operaciones a corto plazo.

Este índice representa la capacidad que tiene el proponente para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

Tabla 10*Capacidad organizacional.*

Año	Utilidad Operacional (UO)	Patrimonio (PAT)	UO/PAT
2019	\$47,855,094	\$416,979,313	11.47%
2020	\$68,414,236	\$500,356,057	13.68%
2021	\$70,422,568	\$542,203,460	12.98%
2022	\$-28,652,000	\$572,230,428	-5.00%
2023	\$13,352,001	\$1,300,114,000	1.03%

Nota. la relación entre la utilidad operacional (UO) y el patrimonio (PAT) de la entidad de 2019 a 2023, expresada como un porcentaje (UO/PAT). En 2019, el índice fue del 11.47%, mostrando una eficiencia sólida en la generación de utilidades en relación con el patrimonio. En 2020, esta relación mejoró al 13.68%. Sin embargo, en 2021, disminuyó ligeramente a 12.98%. En 2022, la relación cayó a -5.00% debido a una utilidad operacional negativa. En 2023, se observó una recuperación parcial con un índice del 1.03%, reflejando una mejora en la capacidad organizacional respecto al año anterior, aunque aún por debajo de los niveles previos.

Incrementar el retorno sobre el capital aumentando la eficiencia empresarial y optimizando los recursos.

Tabla 11*Rentabilidad del activo*

Año	Utilidad Operacional (UO)	Activo Total (AT)	UO/AT
2019	\$47,855,094	\$913,712,191	5.24%
2020	\$68,414,236	\$799,072,289	8.56%
2021	\$70,422,568	\$845,340,836	8.33%
2022	\$-28,652,000	\$686,138,813	-4.18%
2023	\$13,352,001	\$1,480,000,000	0.90%

Nota. La rentabilidad del activo de la entidad de 2019 a 2023, calculada como el porcentaje de utilidad operacional (UO) sobre el activo total (AT). En 2019, la rentabilidad del activo fue del 5.24%, indicando una eficiencia moderada en la utilización de los activos para generar utilidades. En 2020, aumentó al 8.56%, reflejando una mejora en el rendimiento. En 2021, se mantuvo alta con un 8.33%. En 2022, la rentabilidad cayó a -4.18% debido a una utilidad operacional negativa. En 2023, la rentabilidad se recuperó parcialmente al 0.90%, pero aún está por debajo de los niveles anteriores, debido al incremento significativo en el activo total.

Aumentar la rentabilidad de los activos genera optimizando en utilización y reduce costos innecesarios.

Tabla 12*Índice de rentabilidad*

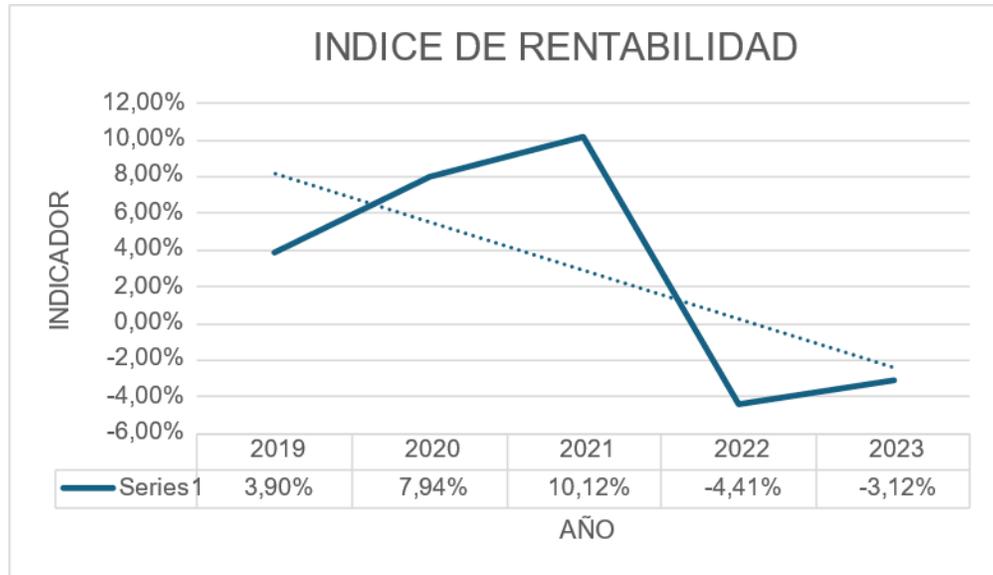
Año	Utilidad Bruta (UB)	Ingresos Operacionales (IO)	UB/IO
2019	\$25,973,913	\$868,303,328	3.0%
2020	\$68,414,236	\$881,270,005	7.8%
2021	\$70,422,568	\$895,609,241	7.9%
2022	\$-1,300,000	\$29,500,000	-4.4%
2023	\$452,000	\$14,500,000	3.1%

Nota. La rentabilidad bruta de la entidad desde 2019 hasta 2023, calculada como el porcentaje de utilidad bruta (UB) sobre los ingresos operacionales (IO). En 2019, la rentabilidad bruta fue del 3.0%, mostrando una capacidad moderada para generar utilidad bruta en relación con los ingresos. En 2020, aumentó al 7.8%, mejorando significativamente. En 2021, se mantuvo alta con un 7.9%. Sin embargo, en 2022, la rentabilidad cayó a -4.4% debido a una utilidad bruta negativa, reflejando problemas en la generación de utilidad. En 2023, la rentabilidad bruta se recuperó parcialmente a 3.1%, aunque aún por debajo de los niveles anteriores, debido a una reducción en los ingresos operacionales.

Incrementar la rentabilidad y utilidad bruta ajustando las estrategias de ventas y control de costos.

Figura 5

Índice de rentabilidad



Nota. la evolución de la rentabilidad bruta de la entidad entre 2019 y 2023, expresada como el porcentaje de utilidad bruta (UB) sobre los ingresos operacionales (IO). En 2019, la rentabilidad bruta era del 3.0%, indicando una eficiencia moderada en la conversión de ingresos en utilidad bruta. En 2020, la rentabilidad experimentó un notable incremento, alcanzando el 7.8%. Este aumento se mantuvo en 2021 con un 7.9%, lo que sugiere una sólida capacidad de generación de utilidad. No obstante, en 2022 se produjo una caída significativa a -4.4%, indicando dificultades severas en la generación de utilidad bruta, evidenciado por una utilidad bruta negativa. Para 2023, la rentabilidad bruta mostró una leve recuperación hasta el 3.1%, aunque sigue siendo inferior a los niveles previos debido a una disminución en los ingresos operacionales.

Cuando se obtiene el porcentaje de beneficio bruto, se tiene una idea global de qué tan bien le está yendo a la empresa.

Análisis de Desempeño

- Ingresos y Ventas: INGARQCOL SAS ha demostrado una capacidad continua para generar ingresos. Su cartera de proyectos y diversificación de servicios contribuyeron a mantener un flujo constante de ventas.
- Eficiencia Operacional: La empresa logró lograr un equilibrio entre calidad y eficiencia en la implementación. La adecuada gestión de recursos y optimización de procesos es clave para la productividad.

- Rentabilidad: el beneficio bruto de las ventas refleja la rentabilidad de los proyectos.
INGARQCOL SAS debe continuar evaluando el costo beneficio para maximizar las ganancias.

Plan de mejora

- Diversificación de ingresos: Podría explorar nuevas líneas de negocio o mercados para reducir la dependencia de un segmento.
→ Buscar alianzas estratégicas para ampliar cartera de proyectos.

Rentabilidad

- Es necesario realizar análisis detallados para identificar áreas de optimización.
→ Es conveniente negociar con proveedores y encuentre opciones más económicas sin comprometer la calidad.

Gestión de Proyectos:

- Implementar herramientas de seguimiento y control para asegurar la rentabilidad.
→ Capacite al equipo para gestionar eficazmente los recursos y los plazos.

Innovación y tecnología

- Explore nuevas tecnologías para mejorar la productividad del diseño y la construcción.
→ Considere implementar BIM (modelado de información de construcción).

• Variables internas y externas

En el dinámico mundo empresarial, muchos factores internos y externos afectan la productividad y el éxito de una organización. En el caso de la firma colombiana de ingeniería y arquitectura INGARQCOL SAS, es importante entender cómo interactúan estas variables para tomar decisiones informadas y diseñar estrategias efectivas.

Variables Internas

1. Recursos Humanos:

- **Equipo de Trabajo:** Evaluar la competencia, habilidades y motivación del personal. ¿Hay suficiente personal? ¿Se requiere capacitación adicional?
- **Clima Laboral:** Analizar el ambiente de trabajo, relaciones interpersonales y satisfacción del equipo. ¿Existe un buen clima laboral?

2. Gestión Financiera:

- **Flujo de Efectivo:** Evaluar la liquidez y capacidad para cumplir con obligaciones financieras.
 - **Rentabilidad:** Analizar la utilidad bruta y neta. ¿Es sostenible? ¿Se pueden reducir costos?
3. **Operaciones y Procesos:**
- **Eficiencia:** Revisar la productividad en la ejecución de proyectos. ¿Se optimizan los recursos?
 - **Calidad:** Evaluar la calidad de los servicios entregados. ¿Cumplen con los estándares?
4. **Innovación y Tecnología:**
- **Adopción Tecnológica:** ¿Se utilizan herramientas modernas como BIM o software de gestión?
 - **Investigación y Desarrollo:** ¿Se busca la mejora continua y la innovación?

Variables Externas

1. Mercado y Competencia:

- **Demanda:** Analizar la demanda actual y futura de servicios de ingeniería y arquitectura.
- **Competidores:** Estudiar a la competencia. ¿Qué estrategias utilizan? ¿Cómo se posicionan en el mercado?

2. Marco Legal y Regulatorio:

- **Normativas:** Evaluar el cumplimiento de regulaciones y leyes en el sector.
- **Licencias y Permisos:** ¿Están actualizados?

3. Economía y Política:

- **Coyuntura Económica:** ¿Cómo afecta la situación económica al negocio?
- **Políticas Gubernamentales:** ¿Hay incentivos o restricciones para el sector?

4. Factores Sociales y Culturales:

- **Tendencias Sociales:** ¿Hay cambios en las preferencias de los clientes?
- **Cultura Empresarial:** ¿Se alinea con los valores y expectativas de los clientes?

5. Riesgos y Oportunidades:

- **Amenazas:** Identificar riesgos como cambios tecnológicos, desastres naturales o crisis económicas.
- **Oportunidades:** Buscar nichos de mercado, alianzas estratégicas o nuevos servicios.

4.1.2 Realizar un análisis detallado de las 5 fuerzas de Porter en el sector en el que opera INGARQCOL SAS, identificando las fuerzas competitivas clave en el entorno de la empresa y proporcionará una base para el desarrollo de estrategias efectivas que INGARQCOL SAS puede implementar para obtener una ventaja competitiva

4.1.2.a Análisis de Kaizen. El Método Kaizen es una filosofía de mejora continua que se centra en cambios pequeños y sostenibles, la participación activa de los equipos de trabajo y la eliminación de desperdicios (entendidos como ineficiencia en el uso del tiempo) para alcanzar la eficiencia y la calidad. Al aplicar el Kaizen al plan de mejora de INGARQCOL SAS, se pueden establecer las siguientes correlaciones:

1. Identificación de Oportunidades de Mejora:

- El Kaizen promueve la constante búsqueda de oportunidades para mejorar. INGARQCOL SAS debe identificar áreas específicas que requieren optimización, ya sea en procesos, operaciones o gestión.

2. Participación Activa de los Equipos:

- El Kaizen involucra a todos los niveles de la organización. INGARQCOL SAS debe fomentar la participación activa de sus empleados en la identificación y aplicación de mejoras. Los equipos deben sentirse empoderados para proponer cambios.

3. Eliminación de Desperdicios:

- El Kaizen busca eliminar cualquier ineficiencia en los procesos. INGARQCOL SAS debe analizar sus operaciones para detectar actividades redundantes, tiempos muertos o recursos mal utilizados. La eliminación de desperdicios aumentará la productividad.

4. Medición y Evaluación Constante:

- El Kaizen se basa en datos y métricas. INGARQCOL SAS debe medir la efectividad de las mejoras implementadas y ajustar según los resultados. La retroalimentación constante es esencial.

5. Acciones Correctivas y Prevención:

- El Kaizen no solo corrige problemas, sino que también previene su repetición. INGARQCOL SAS debe establecer mecanismos para corregir desviaciones y evitar que vuelvan a ocurrir.

6. Normalización y Estandarización:

- El Kaizen busca la estandarización de prácticas efectivas. INGARQCOL SAS debe crear procedimientos claros y visuales para asegurar que las mejoras se mantengan a lo largo del

tiempo.

La metodología Kaizen es conocida por su enfoque en la mejora continua a través de cambios pequeños y sostenibles y proporciona un marco valioso para optimizar el desempeño empresarial. En el contexto de INGARQCOL SAS, la aplicación de este enfoque conduce a una serie de pasos prácticos encaminados a identificar oportunidades de mejora, involucrar activamente al equipo, eliminar desperdicios y estandarizar procedimientos. La integración de Kaizen con indicadores clave de desempeño (KPI) proporciona una base sólida para evaluar la efectividad de las mejoras y guiar las decisiones estratégicas.

Identificación de oportunidades de mejora

El primer paso en el análisis Kaizen es identificar áreas que requieren optimización. INGARQCOL SAS deberá realizar un diagnóstico integral de sus procesos, operaciones y controles para identificar áreas con mayor potencial de mejora. Esto puede incluir revisar procesos internos, evaluar flujos de trabajo y analizar interacciones entre varios departamentos. La clave aquí es fomentar una cultura en la que todos en la organización estén motivados para señalar áreas problemáticas y sugerir soluciones. Un enfoque sistemático para identificar oportunidades de mejora le permite abordar eficazmente cada área de ineficiencia.

Participación activa del equipo

La filosofía Kaizen enfatiza la importancia de la participación activa en todos los niveles de la organización. INGARQCOL SAS debe asegurar que los empleados estén entusiasmados con el proceso de mejora. Esto incluye crear un mecanismo para que los empleados aporten ideas y soluciones, así como proporcionar la capacitación y los recursos necesarios para implementar mejoras de manera efectiva. Un enfoque participativo no sólo enriquece el proceso de mejora sino que también fomenta un ambiente de trabajo más colaborativo y motivador. Involucrar a los empleados en el proceso de mejora garantiza que las soluciones sean prácticas y adaptadas a las realidades del trabajo diario.

Tratamiento de Residuos

El tratamiento de residuos es una prioridad fundamental en el enfoque Kaizen. INGARQCOL SAS deberá identificar y eliminar ineficiencias dentro del proceso. Esto incluye reducir el tiempo de inactividad, eliminar actividades redundantes, optimizar la utilización de recursos y más. Al

analizar sus procesos en detalle, puede identificar áreas en las que puede lograr más con menos, lo que resulta en una mayor productividad y una reducción de costos. Al centrarse en la eliminación de residuos, la empresa puede mejorar la eficiencia operativa y lograr mejores resultados con menos recursos.

Medición y evaluación continuas

El seguimiento y la evaluación continuos son importantes en un enfoque Kaizen. INGARQCOL SAS necesita establecer un sistema de medición que pueda evaluar el impacto de las mejoras realizadas. Los indicadores clave de rendimiento (KPI) desempeñan un papel importante, ya que proporcionan datos objetivos que ayudan a medir la eficacia de los cambios realizados. La retroalimentación continua nos permite adaptar nuestra estrategia y enfoque a los resultados obtenidos, asegurando que las mejoras sean efectivas y sostenibles. La medición continua también ayuda a identificar áreas que aún necesitan ajustes, facilitando un ciclo de mejora continua.

Acción correctiva y prevención

Los enfoques Kaizen también se centran en prevenir problemas futuros. Una vez que se identifica una desviación o problema, INGARQCOL SAS no solo debe resolver el problema actual, sino también tomar acciones correctivas para evitar que se repita en el futuro. Esto puede incluir revisar y ajustar procesos, actualizar procedimientos y continuar capacitando al personal para manejar adecuadamente situaciones problemáticas. La prevención es la clave para evitar que los problemas se repitan y mantener los estándares de calidad.

Normalización y estandarización

Finalmente, estandarizar prácticas efectivas es esencial para sostener las mejoras en el tiempo. INGARQCOL SAS debe desarrollar y documentar procedimientos visuales claros para garantizar que se mantengan y sigan prácticas mejoradas en toda la organización. La estandarización garantiza la coherencia de la mejora y mantiene un alto nivel de calidad en todos los aspectos de las operaciones. Establecer estándares claros garantiza que todos los empleados sigan los mismos procedimientos, lo que contribuye a la estabilidad operativa y la calidad continua.

4.1.2.b Análisis KPI. En el contexto de INGARQCOL SAS, los indicadores clave de desempeño (KPI) juegan un papel central en la evaluación y mejora del proceso de licitación. Estos KPI permiten medir el éxito y el desempeño frente a objetivos predefinidos, proporcionando una visión clara del desempeño, el valor y la gestión de riesgos durante todo el ciclo del contrato. A continuación, exploraremos algunos KPI que impulsan la toma de decisiones estratégicas y operativas dentro de una empresa.

Los **Indicadores Clave de Rendimiento (KPI)** son fundamentales para evaluar y mejorar el proceso de gestión de contratos en una organización. Aquí te presento algunos ejemplos relevantes para el proceso de licitación:

1. **Eficiencia del Proceso de Contratación (CPE):**

- **Duración del ciclo del contrato:** Mide el tiempo desde el inicio del contrato hasta su ejecución.
- **Repeticiones y revisiones del contrato:** Número de iteraciones y revisiones antes de finalizar un contrato.
- **Tiempo de aprobación de los contratos:** Duración para revisar y aprobar los contratos.
- **Cumplimiento de contratos:** Porcentaje de contratos que cumplen las políticas internas y la normativa externa.
- **Costes contractuales:** Costos asociados a la gestión del proceso de contratación, incluyendo honorarios legales y gastos administrativos.

2. **Rendimiento y Valor del Contrato (CPV):**

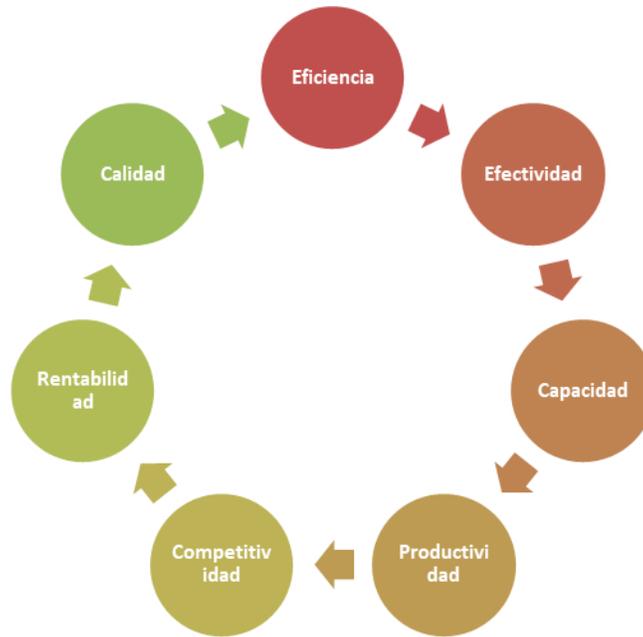
- **Cumplimiento de las obligaciones contractuales:** Evalúa si las partes cumplen sus compromisos contractuales.
- **Realización del valor:** Compara el valor real entregado con el valor previsto en el contrato.
- **Satisfacción de clientes y proveedores:** Considera los niveles de satisfacción de ambas partes.
- **Porcentaje de renovación:** Indica cuántos contratos se renuevan al vencimiento.
- **Análisis coste-beneficio:** Compara los costos con los beneficios obtenidos del contrato.

3. **Gestión de riesgos contractuales (CRM):**

- Identifica, mitiga y gestiona los riesgos asociados a los contratos.

Figura 6

Análisis KPI



Nota. La tabla de KPIs evalúa el desempeño de INGARQCOL SAS en áreas clave de gestión de contratos. El tiempo de respuesta está al 75%, por debajo del objetivo del 90%, lo que indica la necesidad de mejorar. La frecuencia de revisiones de contratos es del 30%, superior al objetivo del 20%, sugiriendo que la calidad inicial debe mejorar. El cumplimiento de contratos es del 85%, por debajo del objetivo del 95%, y el costo del contrato es del 60%, superando el objetivo del 50%, indicando que los costos son más altos de lo esperado. En ejecución y valor de contratos, el cumplimiento es del 80% (meta del 90%) y la realización del valor es del 70% (meta del 85%). La satisfacción de clientes y proveedores está al 90%, cerca del objetivo del 95%. La tasa de renovación de contratos es del 65%, por debajo del objetivo del 80%, y el análisis costo-beneficio muestra un 55%, inferior al objetivo del 70%. Estas métricas destacan áreas clave para mejorar la eficiencia y el valor en la gestión de contratos.

4.1.2.c Diseño de Parámetros Análisis KPI. Además de la orientación Kaizen, el análisis de KPI proporciona una visión general clara del rendimiento y permite una toma de decisiones informada. Los KPI relevantes para INGARQCOL SAS incluyen la eficiencia de los contratos, el desempeño y el valor de los contratos y la gestión de riesgos de los contratos. Cada una de estas métricas proporciona información valiosa sobre diferentes aspectos del proceso de gestión de licitaciones y contratos.

Análisis Interno KPI

La Tabla KPI muestra las áreas clave donde INGARQCOL SAS está cumpliendo o no con sus objetivos. Por ejemplo, el tiempo de respuesta contratado es del 75%, lo que está por debajo del objetivo del 90%, lo que indica que hay un margen significativo para mejorar el tiempo de respuesta. El número de repeticiones y revisiones de contratos fue del 30%, lo que supera el objetivo del 20%, lo que indica que es necesario mejorar la calidad de los contratos iniciales para reducir el número de revisiones.

En cuanto a la ejecución del contrato, la tasa de cumplimiento es del 85%, por debajo de la meta del 95%. Estos datos sugieren que existen brechas en el cumplimiento de políticas internas y regulaciones externas. El coste del contrato es del 60%, superando el objetivo del 50%. Esto indica que los costos asociados con el contrato son más altos de lo esperado y requieren una consideración detallada para identificar posibles eficiencias.

En el ámbito de ejecución y valor de los contratos, el cumplimiento de las obligaciones contractuales es del 80%, por debajo del objetivo del 90%. Esto indica que hay áreas donde las obligaciones contractuales no se cumplen plenamente. La realización del valor también fue del 70 %, por debajo del objetivo del 85 %, lo que indica una brecha entre el valor realizado y el planificado. La satisfacción de clientes y proveedores es del 90%, cerca de nuestra meta del 95%, pero aún hay margen de mejora. La tasa de renovación fue del 65%, por debajo del objetivo del 80%. Esto puede deberse a la insatisfacción con los contratos existentes o a la falta de reconocimiento del valor. Finalmente, el 55% del análisis costo-beneficio está por debajo del objetivo del 70%, lo que significa que el retorno de la inversión del contrato no cumple con las expectativas.

Tabla 13

Porcentajes KPI

Indicador	Valor Actual (%)	Objetivo (%)	Desviación (%)
Eficiencia del Proceso de Contratación			
Duración del ciclo del contrato	75%	90%	-15%
Repeticiones y revisiones del contrato	30%	20%	+10%
Tiempo de aprobación de los contratos	50%	70%	-20%
Cumplimiento de contratos	85%	95%	-10%
Costes contractuales	60%	50%	+10%
Rendimiento y Valor del Contrato			

Cumplimiento de las obligaciones contractuales	80%	90%	-10%
Realización del valor	70%	85%	-15%
Satisfacción de clientes y proveedores	90%	95%	-5%
Porcentaje de renovación	65%	80%	-15%
Análisis coste-beneficio	55%	70%	-15%
Gestión de riesgos contractuales			
Identificación y mitigación de riesgos	75%	85%	-10%

Nota. El análisis de KPIs muestra que la duración del ciclo del contrato y el tiempo de aprobación están por debajo de los objetivos, con desviaciones de -15% y -20%, respectivamente. Las repeticiones y revisiones de contratos, así como los costes contractuales, superan los objetivos en +10%, señalando áreas para mejorar. El cumplimiento de contratos y la realización del valor también están por debajo de las metas, con desviaciones de -10% y -15%, mientras que la satisfacción de clientes y proveedores está cerca del objetivo con una desviación de -5%. La tasa de renovación y el análisis coste-beneficio muestran desviaciones de -15%, indicando un rendimiento inferior al esperado. Finalmente, la gestión de riesgos contractuales está a -10% del objetivo, sugiriendo la necesidad de fortalecer las estrategias de mitigación.

Tabla 14

Mecanismo de Medición KPI.

Indicador KPI	Descripción	Modo de Aplicación
Eficiencia del Proceso de Contratación (CPE)	Mide la eficiencia general del proceso de contratación, incluyendo el tiempo y costo asociados.	Realizar un seguimiento del tiempo desde la emisión hasta la ejecución del contrato y analizar los costos asociados para identificar oportunidades de optimización.
Duración del ciclo del contrato	Tiempo total desde el inicio del contrato hasta su ejecución.	Registrar el tiempo exacto para cada etapa del ciclo de vida del contrato y compararlo con los objetivos establecidos para identificar retrasos.
Repeticiones y revisiones del contrato	Número de iteraciones y revisiones requeridas antes de finalizar el contrato.	Contar el número de revisiones y ajustes hechos a los contratos antes de su aprobación final y buscar formas de reducir la necesidad de cambios.
Tiempo de aprobación de los contratos	Tiempo necesario para revisar y aprobar un contrato.	Medir el tiempo desde la recepción del contrato hasta su aprobación final para identificar cuellos de botella.

		en el proceso de aprobación.
Cumplimiento de contratos	Porcentaje de contratos que cumplen con las políticas internas y la normativa externa.	Realizar auditorías de contratos para verificar su conformidad con las políticas internas y normativas externas.
Costes contractuales	Costos asociados a la gestión del proceso de contratación, incluyendo honorarios legales y gastos administrativos.	Analizar los gastos relacionados con la gestión de contratos y buscar maneras de reducir costos sin comprometer la calidad.
Rendimiento y Valor del Contrato (CPV)	Evalúa cómo los contratos cumplen con las obligaciones y proporcionan valor.	Monitorear la satisfacción de clientes y proveedores, y comparar el valor entregado con el valor previsto en los contratos
Cumplimiento de las obligaciones contractuales	Porcentaje de cumplimiento de los compromisos establecidos en el contrato.	Realizar evaluaciones periódicas para verificar si todas las partes cumplen con sus obligaciones contractuales.
Realización del valor	Comparación entre el valor real entregado y el valor previsto en el contrato.	Revisar los resultados y beneficios obtenidos frente a los previstos en los contratos para medir la efectividad de los contratos en la entrega de valor.
Satisfacción de clientes y proveedores	Nivel de satisfacción de los clientes y proveedores con el contrato y la gestión de este.	Realizar encuestas y entrevistas para obtener Feedback de clientes y proveedores sobre su experiencia y nivel de satisfacción.
Porcentaje de renovación	Porcentaje de contratos que se renuevan al vencimiento.	Monitorizar el número de contratos que se renuevan comparado con el número total de contratos vencidos para evaluar la tasa de retención.
Análisis coste-beneficio	Comparación entre los costos del contrato y los beneficios obtenidos.	Evaluar los beneficios generados por el contrato en relación con los costos para determinar la rentabilidad y ajustar futuros contratos en consecuencia.
Gestión de riesgos	Identificación,	Implementar un proceso de

contractuales (CRM)

mitigación y gestión de los riesgos asociados a los contratos.

gestión de riesgos que incluya la identificación de riesgos, su evaluación y las medidas de mitigación para reducir el impacto.

Nota. Los indicadores del KPI se describen de la siguiente manera: **1).** Eficiencia del Proceso de Contratación (CPE): Mide la eficiencia del proceso de contratación en términos de tiempo y costo. Se rastrea el tiempo y los costos desde la emisión hasta la ejecución del contrato. **2).** Duración del ciclo del contrato: Tiempo total desde el inicio hasta la ejecución del contrato. Se compara con los objetivos para identificar retrasos. **3).** Repeticiones y revisiones del contrato: Número de revisiones antes de la aprobación final. Busca reducir ajustes innecesarios. **4).** Tiempo de aprobación de los contratos: Tiempo requerido para aprobar un contrato. Identifica y elimina cuellos de botella en el proceso. **5).** Cumplimiento de contratos: Porcentaje de contratos que cumplen con políticas y normativas. Se auditan para verificar conformidad. **6).** Costes contractuales: Costos asociados a la gestión de contratos. Se busca reducir gastos sin afectar la calidad. **7).** Rendimiento y Valor del Contrato (CPV): Evalúa si los contratos cumplen con sus obligaciones y entregan el valor esperado. Se compara el valor real con el previsto. **8).** Cumplimiento de las obligaciones contractuales: Porcentaje de compromisos contractuales cumplidos. Se realizan evaluaciones periódicas. **9).** Realización del valor: Compara el valor entregado con el valor previsto en el contrato. Mide la efectividad en la entrega de valor. **10).** Satisfacción de clientes y proveedores: Nivel de satisfacción con el contrato y su gestión. Se obtiene retroalimentación mediante encuestas. **11).** Porcentaje de renovación: Porcentaje de contratos renovados al vencimiento. Evalúa la tasa de retención. **12).** Análisis coste-beneficio: Compara costos y beneficios del contrato para evaluar rentabilidad. **13).** Gestión de riesgos contractuales (CRM): Identifica y gestiona los riesgos asociados a los contratos. Implementa medidas para mitigar el impacto de los riesgos.

4.1.2.d Análisis de las Cinco fuerzas de PORTER. La presentación de los resultados está estructurada de forma integral, teniendo en cuenta los tres objetivos principales del estudio. En primer lugar, se realiza un análisis integral de la situación actual de INGARQCOL SAS, identificando y evaluando las variables internas y externas que afectan sus operaciones. Se describen aspectos clave como la estructura organizacional, los recursos disponibles, la cultura empresarial y las relaciones con proveedores y clientes. Además, se identifican las debilidades y fortalezas internas de la empresa y las oportunidades y amenazas externas que afectan a la empresa. El modelo fue elaborado considerando la factibilidad, la sostenibilidad y el cumplimiento de los objetivos de la organización. Finalmente, veamos las cinco fuerzas de Porter en la industria en la que opera INGARQCOL SAS. Se identifican las principales fuerzas competitivas que afectan a la empresa: competencia entre competidores, poder de negociación de proveedores y clientes, amenaza de nuevos participantes y presión de productos sustitutos. Este análisis proporciona una

base sólida para desarrollar estrategias efectivas. En conclusión, informar los resultados permite a INGARQCOL SAS tomar decisiones informadas para tener éxito en su entorno competitivo.

Tabla 15

Barreras de entrada nuevos competidores. Análisis Porter

INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES		
VALORACION		
Nivel de economías de escala	Alto	
	Medio alto	X
	Equilibrio	
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
Curva de aprendizaje	Alto	X
	Medio alto	
	Equilibrio	
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
Tecnología adecuada	Alto	
	Medio alto	X
	Equilibrio	
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
Lograr el posicionamiento de marca	Alto	
	Medio alto	
	Equilibrio	
	Medio bajo	X
	Bajo	
	Inexistente	
Ofrecer un precio competitivo	Alto	
	Medio alto	
	Equilibrio	X
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
Dominio sobre patentes	Alto	
	Medio alto	
	Equilibrio	
	Medio bajo	
	Bajo	X
	Inexistente	
Nivel de inversión	Alto	
	Medio alto	X

	Equilibrio	
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
Nivel de diferenciación	Alto	
	Medio alto	
	Equilibrio	X
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
Disponibilidad de canales de distribución adecuados	Alto	
	Medio alto	
	Equilibrio	
	Medio bajo	X
	Bajo	
	Inexistente	

Nota. La tabla "Ingreso de Nuevos Competidores" clasifica diversos factores clave que afectan la entrada al mercado. La economía de escala, tecnología adecuada y el nivel de inversión se valoran como medio alto, mientras que la curva de aprendizaje es alta. El posicionamiento de marca y disponibilidad de canales de distribución se consideran medio bajo. La capacidad de ofrecer un precio competitivo y el nivel de diferenciación están en equilibrio, y el dominio sobre patentes se valora como bajo. Esta evaluación ayuda a entender los desafíos y ventajas para nuevos competidores.

De acuerdo a la tabla 15 acerca de las barreras de entrada, es pertinente indocar lo siguiente: 1). En primer lugar, las economías de escala pueden dificultar la entrada de competidores al mercado debido a las ventajas de costos ya logradas por los operadores tradicionales. Sin embargo, este no es un obstáculo insuperable. 2). La curva de aprendizaje representa las ventajas de las empresas con experiencia en la industria. 3). Los nuevos concursantes pueden tener dificultades para encontrar el conocimiento que han acumulado. 4). La tecnología adecuada también puede ser una barrera importante. Las empresas que ya han invertido en la tecnología pueden tener una ventaja competitiva. 5). Crear una marca sólida puede resultar costoso y llevar mucho tiempo. Sin embargo, no es insuperable para los nuevos competidores. Ofrecer un precio competitivo es muy importante para atraer clientes. 6). Los operadores tradicionales pueden lograr economías de escala, pero los nuevos competidores pueden encontrar oportunidades. 7). El dominio de las patentes puede proteger la innovación y dificultar la entrada de nuevos competidores al mercado. Pero no todas las industrias dependen en gran medida de las patentes. La inversión inicial necesaria para entrar en el mercado puede ser un obstáculo. 8). Es posible que las empresas establecidas hayan superado esta etapa. 9). Diferenciar un producto o servicio puede ser una ventaja competitiva.

Figura 7

Ingreso de Nuevos competidores



Nota. La ilustración 7 muestra las valoraciones en porcentajes de varios factores clave que afectan la entrada de nuevos jugadores al mercado. Economías de escala y tecnología adecuada están valoradas en medio alto, indicando barreras moderadas para nuevos entrantes. La curva de aprendizaje se valora como alta, sugiriendo un desafío significativo en términos de adaptación. El posicionamiento de marca y disponibilidad de canales de distribución están en medio bajo, reflejando obstáculos menores. Precio competitivo y nivel de diferenciación se encuentran en equilibrio, y el dominio sobre patentes es bajo, indicando que estos factores presentan menos barreras para los nuevos competidores.

Sin embargo, los nuevos competidores pueden encontrar nichos desatendidos. Por último, la disponibilidad de canales de distribución adecuados puede resultar difícil para los nuevos competidores. Sin embargo, las estrategias creativas pueden ayudar a superar este obstáculo.

Tabla 16:

Barreras de entrada, poder de negociación de los proveedores. Análisis Porter.

PODER DE LA NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES		
VALORACION		
Grado de concentración	Alto	X
	Medio alto	
	Equilibrio	
	Medio bajo	

	Bajo	
	Inexistente	
Niveles de diferenciación	Alto	
	Medio alto	
	Equilibrio	
	Medio bajo	X
	Bajo	
Costo de cambio	Inexistente	
	Alto	
	Medio alto	
	Equilibrio	
	Medio bajo	X
Nuevas tecnologías	Bajo	
	Inexistente	
	Alto	
	Medio alto	
	Equilibrio	X
Altos costos	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
	Alto	
	Medio alto	
Obsolescencia	Equilibrio	
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
	Alto	
Tradicición y cultura	Medio alto	X
	Equilibrio	
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	

Nota. presenta la valoración de diversos factores que influyen en la capacidad de negociación de los proveedores. Grado de concentración y tradición y cultura se valoran como altos, indicando un fuerte poder de negociación. Los niveles de diferenciación y costo de cambio se consideran medio bajo, sugiriendo una menor influencia en la negociación. Nuevas tecnologías y obsolescencia están en equilibrio, reflejando un impacto moderado en la capacidad de los proveedores para negociar. Los altos costos se valoran como bajos, lo que indica una menor presión sobre los proveedores en términos de costo.

De acuerdo con la tabla 16, es pertinente indicar lo siguiente; 1). En primer lugar, la concentración de proveedores se considera alta. Esto sugiere que algunos proveedores pueden dominar el

mercado, lo que puede darles más poder de negociación. 2). La diferenciación de productos o servicios por proveedor se considera de dificultad media. Si los productos de los proveedores son similares, los compradores pueden cambiar fácilmente sin consecuencias significativas. 3). También se estima que el coste de cambio de los compradores es bajo en promedio. Si cambiar de proveedor es costoso, los proveedores pueden tener más influencia en las negociaciones. Cuando se trata de nuevas tecnologías, no se han identificado ventajas o desventajas claras para los proveedores de servicios estaría equilibrado. 4). Los altos costos de los proveedores se mantienen bajos. Esto puede limitar su capacidad para establecer precios o condiciones desfavorables. El vencimiento es equilibrado, lo que significa que puede reducir el poder de negociación 5). Finalmente, las tradiciones y la cultura también afectan las relaciones comerciales. Los proveedores con una larga trayectoria pueden tener más influencia en las negociaciones.

Figura 8

Poder de negociación de los proveedores



Nota. Para INGARQCOL SAS, el poder de negociación de los proveedores es considerable. El grado de concentración de proveedores y tradición y cultura se valoran como altos, lo que otorga a los proveedores un fuerte poder de negociación. Los niveles de diferenciación y el costo de cambio son medio bajo, lo que disminuye su influencia. Nuevas tecnologías y obsolescencia están en equilibrio, afectando moderadamente la negociación. Los altos costos se valoran como bajos, reduciendo la presión sobre la empresa en términos de costos. Esto sugiere que INGARQCOL debe gestionar cuidadosamente sus relaciones con proveedores para mantener un equilibrio favorable.

Tabla 17

Barreras de entrada. Poder de negociación de los clientes. Analisis Porter.

PODER DE LA NEGOCIACION DE LOS CLIENTES		
	VALORACION	
Grado de concentración	Alto	X
	Medio alto	
	Equilibrio	
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
Costo de cambio	Alto	
	Medio alto	X
	Equilibrio	
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
Niveles de diferenciación	Alto	X
	Medio alto	
	Equilibrio	
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
Nivel de importancia y significado del producto	Alto	X
	Medio alto	
	Equilibrio	
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
Especialización de los servicios relacionados	Alto	
	Medio alto	
	Equilibrio	X
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
Percepción del beneficio en el cliente	Alto	
	Medio alto	
	Equilibrio	X
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
Calidad del producto	Alto	X
	Medio alto	
	Equilibrio	
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	

Innovación	Alto	X
	Medio alto	
	Equilibrio	
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
Desarrollo de la tecnología	Alto	X
	Medio alto	
	Equilibrio	
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	

Nota. Para INGARQCOL SAS, el poder de negociación de los clientes es significativo. Los clientes tienen una alta capacidad de negociación debido a la concentración de proveedores y la tradición y cultura que refuerzan sus posiciones. Los niveles de diferenciación y el costo de cambio son relativamente bajos, lo que aumenta el poder de los clientes al permitirles cambiar fácilmente entre proveedores. Las nuevas tecnologías y la obsolescencia impactan de manera equilibrada, proporcionando a los clientes opciones y flexibilidad. Los altos costos no representan una barrera significativa, lo que implica que INGARQCOL debe adaptar sus estrategias para satisfacer las demandas y expectativas de sus clientes de manera efectiva.

De acuerdo con la tabla 17 se indica lo siguiente; 1). Primero, evaluamos el grado de concentración del cliente. La valoración es alta, lo que sugiere que el mercado está dominado por unos pocos clientes. Esto puede darles más influencia en las negociaciones. 2). Los costos de cambio de cliente se consideran altos en promedio. Si cambiar de proveedor resulta caro, los clientes pueden aprovecharlo como una ventaja en las negociaciones. 3). Se valora mucho la diferenciación de productos o servicios por proveedor. Si los productos son muy diferentes, los clientes tienen más opciones y, por tanto, más poder de negociación. 4). El nivel de importancia y significado del producto también se considera alto. Si el producto es definitorio para los clientes, aumenta su poder de negociación. 5). La especialización lateral está equilibrada. Esto afecta la percepción del valor de los clientes. 6). La percepción del cliente sobre los beneficios también es equilibrada. 7). La percepción de beneficios equilibrados afecta su disposición a negociar. La calidad del producto tiene una calificación alta. Cuando los clientes perciben una alta calidad, se fortalece su posición en las negociaciones. 8). La capacidad de innovación de los proveedores también se considera alta. 9). Las actualizaciones pueden afectar las preferencias del cliente.

Figura 9

Poder de Negociación de los Clientes



Nota. Para INGARQCOL SAS, el poder de negociación de los clientes es elevado. La concentración de clientes y la tradición y cultura contribuyen a una fuerte influencia de los clientes en las negociaciones. Los niveles de diferenciación son medios bajos, lo que facilita que los clientes comparen y cambien entre proveedores. El costo de cambio también es bajo, aumentando la capacidad de los clientes para exigir mejores condiciones. La influencia de nuevas tecnologías y obsolescencia es equilibrada, ofreciendo a los clientes opciones variadas y flexibles. Los altos costos no son una barrera significativa, lo que refuerza la posición negociadora de los clientes y demanda que INGARQCOL ajuste continuamente su oferta para mantener su competitividad.

Por último, el desarrollo de la tecnología también es muy valorado. Cuando los proveedores están a la vanguardia de la tecnología, esto afecta sus relaciones con los clientes.

Tabla 18

Barreras de entrada poder de los sustitutos. Análisis Porter

PODER DE LOS SUSTITUTOS		
VALORACION		
Pisos laminados	Alto	
	Medio alto	
	Equilibrio	
	Medio bajo	X
	Bajo	

	Inexistente	
Pisos en PVC	Alto	
	Medio alto	
	Equilibrio	
	Medio bajo	X
	Bajo	
	Inexistente	
Gramas sintéticas	Alto	
	Medio alto	
	Equilibrio	X
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
Pisos industriales en concreto	Alto	
	Medio alto	X
	Equilibrio	
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
Pisos en caucho	Alto	X
	Medio alto	
	Equilibrio	
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
Pisos Vinílicos	Alto	
	Medio alto	X
	Equilibrio	
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	

Nota. En el análisis de barreras de entrada y el poder de los sustitutos para INGARQCOL SAS, las barreras de entrada incluyen factores como el nivel de inversión inicial y la tecnología requerida, que pueden dificultar que nuevos competidores ingresen al mercado. Sin embargo, el poder de los sustitutos es una preocupación significativa; los productos o servicios alternativos que satisfacen las mismas necesidades pueden ofrecer precios competitivos o características innovadoras, presionando a INGARQCOL a mejorar continuamente su oferta. La combinación de bajas barreras de entrada y un fuerte poder de sustitutos requiere que INGARQCOL enfoque sus esfuerzos en diferenciación y adaptación para mantener su ventaja competitiva y evitar la erosión de su participación de mercado.

De acuerdo con la tabla 4 se logra determinar lo siguiente; 1). En el mercado de los suelos laminados, la eficacia de este sustituto se considera de media a baja. Lo mismo ocurre con los suelos de PVC. Ambos tipos de suelo ofrecen opciones razonables. 2). Las hierbas sintéticas se encuentran en el punto de equilibrio, lo que significa que su capacidad de reemplazo no es ni particularmente fuerte ni débil. 3). Por otro lado, la intercambiabilidad de los suelos industriales

en particular es alta en promedio, lo que sugiere que es una opción importante para los compradores. 4). Los pisos de caucho tienen una gran intercambiabilidad, lo que los convierte en una opción sólida. Por último, los suelos vinílicos también tienen una intercambiabilidad media-alta, lo que los sitúa en una posición ventajosa.

Figura 10

Análisis de productos sustitutos



Nota. En el análisis de productos sustitutos para INGARQCOL SAS, se examina la amenaza que representan las alternativas disponibles en el mercado. La presencia de productos sustitutos puede presionar a la empresa a mantener precios competitivos y ofrecer un valor superior. Si los sustitutos satisfacen las mismas necesidades del cliente con mayor eficiencia o a menor costo, INGARQCOL debe adaptarse rápidamente para evitar la pérdida de cuota de mercado. Evaluar la disponibilidad, calidad y precio de estos sustitutos ayuda a la empresa a identificar áreas para innovar y mejorar su propuesta de valor, asegurando que sus productos o servicios sigan siendo la opción preferida para los clientes.

Tabla 19

Barreras de entrada, nivel de rivalidad entre competidores

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		
VALORACION		
Número de competidores	Alto	
	Medio alto	
	Equilibrio	X
	Medio bajo	

	Bajo	
	Inexistente	
Ritmo de crecimiento del mercado	Alto	X
	Medio alto	
	Equilibrio	
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
Costos fijos	Alto	
	Medio alto	
	Equilibrio	X
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
Diferenciación de los productos	Alto	X
	Medio alto	
	Equilibrio	
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
Aumento de la capacidad	Alto	
	Medio alto	
	Equilibrio	X
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
Diversidad de competidores	Alto	
	Medio alto	
	Equilibrio	
	Medio bajo	
	Bajo	X
	Inexistente	

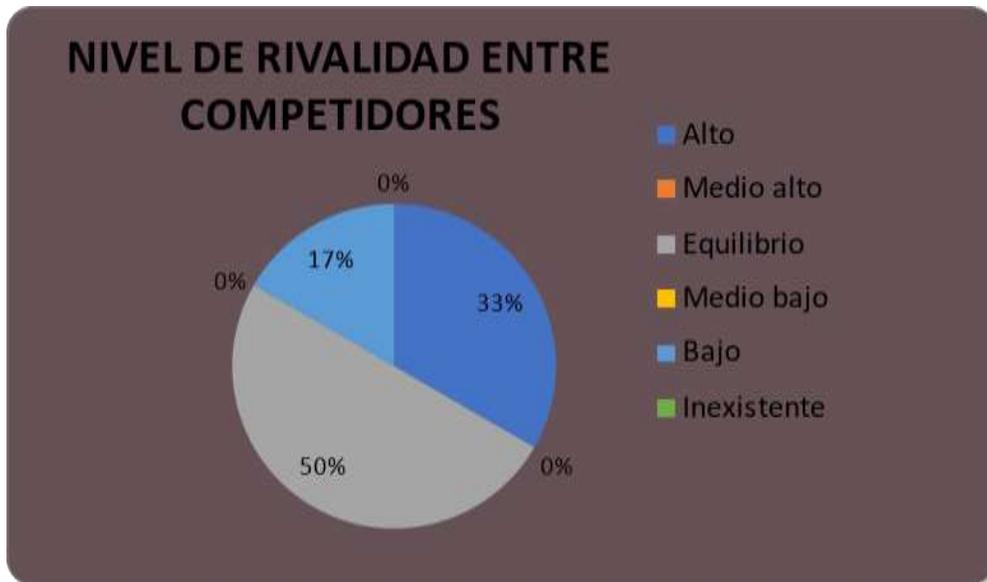
Nota. En el análisis de barreras de entrada y el nivel de rivalidad entre competidores para INGARQCOL SAS, se exploran dos aspectos clave del entorno competitivo. Las barreras de entrada son factores que dificultan la llegada de nuevos competidores al mercado, como altos costos iniciales, economías de escala, y requisitos tecnológicos, que protegen a INGARQCOL de la competencia externa. El nivel de rivalidad entre competidores se refiere a la intensidad de la competencia entre las empresas existentes en el mercado, influenciado por la cantidad de rivales, la tasa de crecimiento del mercado y la diferenciación de productos. Un alto nivel de rivalidad puede presionar a INGARQCOL a innovar constantemente y ajustar sus estrategias para mantener su ventaja competitiva y proteger su posición en el mercado.

De la Tabla 5 es pertinente indicar lo siguiente; 1). Primero, considere el número de competidores. Cuando el número de actores en un mercado está equilibrado, la competencia suele ser moderada. Sin embargo, si hay demasiados competidores, la batalla por la participación de mercado se intensifica, lo que puede afectar los precios, la innovación y la estrategia comercial. 2). La tasa de

crecimiento del mercado también juega un papel decisivo debido a la competencia. A medida que el mercado crece rápidamente, la competencia se intensifica. Las empresas luchan por mantenerse al día con este crecimiento, lo que puede generar tensiones y conflictos. 3). Los costos fijos son otro factor importante. Si las empresas tienen costos fijos similares, la competencia permanece equilibrada. Sin embargo, si algunos competidores tienen costos fijos significativamente más bajos, pueden ejercer presión sobre otros bajando los precios o aumentando la inversión en marketing y desarrollo. 4). La diferenciación de productos también afecta a la competencia. Si los productos o servicios son muy diferentes, las empresas pueden competir basándose en características únicas, lo que puede aumentar la competencia. Por otro lado, en mercados donde los productos son homogéneos, la competencia se centra más en el precio y la eficiencia. 5). El aumento de potencia es un indicador importante. Si las empresas pueden ampliar fácilmente su producción, la competencia puede aumentar.

Figura 11

Rivalidad entre competidores



Nota. En el análisis de rivalidad entre competidores para INGARQCOL SAS, se evalúa la intensidad de la competencia en el mercado. La gráfica muestra cómo la rivalidad entre empresas existentes afecta la dinámica del sector. Factores como el número de competidores, la tasa de crecimiento del mercado, y la diferenciación de productos influyen en esta rivalidad. Una alta rivalidad puede conducir a guerras de precios, mayores gastos en marketing e innovación, y presiones adicionales para mejorar continuamente la calidad y el servicio. Esta gráfica ilustra el grado de competencia que enfrenta INGARQCOL, destacando la necesidad de estrategias efectivas para destacar y mantener una ventaja en un entorno competitivo.

Por otro lado, cuando la capacidad es limitada, las empresas pueden competir más agresivamente para asegurar su posición. Por último, la competencia también se ve afectada por la diversidad de competidores. Si hay pocos competidores similares, la competencia puede ser menos intensa. Sin embargo, si hay muchos jugadores, la batalla por la atención de los clientes se intensifica.

Tabla 20

Políticas Análisis Porter

POLITICAS		
Niveles de aranceles	Alto	
	Medio alto	X
	Equilibrio	
	Medio bajo	
	Bajo	

	Inexistente	
Niveles de subsidios	Alto	
	Medio alto	
	Equilibrio	X
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
Regulación y normas	Alto	
	Medio alto	
	Equilibrio	X
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	
Nivel de impuestos	Alto	X
	Medio alto	
	Equilibrio	
	Medio bajo	
	Bajo	
	Inexistente	

Nota. El análisis de políticas de la empresa a través del modelo de Porter examina cómo las estrategias y políticas internas de INGARQCOL SAS influyen en su posición competitiva. Según el enfoque de Porter, las políticas empresariales deben alinearse con las cinco fuerzas que modelan la competencia: la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los clientes, y la amenaza de productos sustitutos. Las políticas de INGARQCOL, tales como estrategias de diferenciación, control de costos y gestión de relaciones con proveedores y clientes, buscan fortalecer su ventaja competitiva y adaptarse a estas fuerzas. Una política eficaz en este contexto debería abordar la necesidad de innovación constante, la reducción de costos operativos, y la maximización de la satisfacción del cliente, mientras se mantiene una vigilancia constante sobre los movimientos de los competidores y la evolución del mercado. Esto asegura que INGARQCOL pueda mantenerse competitiva y adaptarse a los desafíos y oportunidades del entorno empresarial.

De la tabla 20 es pertinente indicar lo siguiente; 1). Niveles arancelarios: Los aranceles, que son impuestos sobre las importaciones y exportaciones, pueden afectar significativamente la competencia. Para tarifas moderadamente altas, las empresas deben considerar cuidadosamente cómo estos costos adicionales afectarán sus precios y márgenes de ganancias. Además, los aranceles pueden influir en las decisiones de los consumidores a la hora de elegir entre productos nacionales e importados. 2). Niveles de Subsidios: Los subsidios locales pueden dar a determinadas empresas o sectores una ventaja competitiva. Si las subvenciones son equilibradas, significa que no favorecen demasiado a ninguna empresa en particular. Sin embargo, si los

subsidios son demasiado cuantiosos, pueden distorsionar la competencia al permitir que algunas empresas operen a costos más bajos. 3). Reglas y estándares: Las reglas y estándares gubernamentales afectan el funcionamiento de las empresas. Cuando este aspecto está equilibrado, todas las empresas tienen condiciones similares. Sin embargo, si las regulaciones son demasiado restrictivas o complejas, pueden tener un impacto negativo en la competitividad y la innovación. 4). Nivel de impuestos: Los impuestos también afectan la competencia. Cuando los impuestos son altos, las empresas deben pensar en cómo afectan sus resultados y su capacidad para invertir en crecimiento y desarrollo. Además, los impuestos pueden influir en las decisiones de inversión.

Tabla 21

Rivales, Análisis Porter

RIVALES	
Nivel de liquidez	Alto X
	Medio alto
	Equilibrio
	Medio bajo
	Bajo
	Inexistente
Capacidad de endeudamiento	Alto
	Medio alto
	Equilibrio X
	Medio bajo
	Bajo
	Inexistente

Nota. El análisis de los rivales de la empresa para INGARQCOL SAS examina la competencia directa y cómo su presencia y estrategias afectan el mercado. La gráfica ilustra la intensidad de la rivalidad entre competidores, considerando factores como el número de rivales, la agresividad en la competencia de precios, y la diferenciación de productos. Un alto nivel de rivalidad puede resultar en guerras de precios, innovación constante y campañas de marketing más agresivas. INGARQCOL debe monitorear de cerca a sus rivales y ajustar sus estrategias para diferenciarse, mejorar la calidad y mantener una posición competitiva. La comprensión de cómo los rivales operan ayuda a la empresa a anticipar movimientos de la competencia y a desarrollar tácticas efectivas para destacar en un entorno competitivo.

La tabla 21 puede indicar; 1). Nivel de liquidez: La alta liquidez de una empresa puede verse influenciada por varias fuerzas. Por otro lado, una posición financiera sólida permite negociaciones más favorables con proveedores y clientes, lo que reduce el poder de negociación de ambas partes.

Además, una empresa con alta liquidez está en mejores condiciones de resistir la presión de compra para obtener descuentos o condiciones más favorables. Sin embargo, si la liquidez es demasiado alta, puede existir la amenaza de que nuevos competidores ingresen al mercado. 2). Capacidad de endeudamiento: Si la capacidad de endeudamiento está equilibrada, significa que la empresa no tiene deuda excesiva, pero aún puede pedir prestado si es necesario. Esto puede afectar la amenaza de nuevos competidores, porque la empresa tiene la oportunidad de invertir en barreras de entrada al mercado si es necesario.

Además, sugiere que la amenaza de productos sustitutos puede ser moderada porque la empresa tiene alguna oportunidad de invertir en diferenciación o marketing sin utilizar plenamente su capacidad crediticia.

Tabla 22

Evaluación final análisis Porter

INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES			PODER DE LA NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES			PODER DE LA NEGOCIACION DE LOS CLIENTES			PODER DE LOS SUSTITUTOS			NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		
E. final	Alto	3	E. final	Alto	1	E. final	Alto	6	E. final	Alto	0	E. final	Alto	2
	Medio alto	4		Medio alto	1		Medio alto	1		Medio alto	2		Medio alto	0
	Equilibrio	5		Equilibrio	2		Equilibrio	2		Equilibrio	1		Equilibrio	3
	Medio bajo	2		Medio bajo	2		Medio bajo	1		Medio bajo	1		Medio bajo	1
	Bajo	1		Bajo	1		Bajo	0		Bajo	0		Bajo	1
	Inexistente	0		Inexistente	0		Inexistente	0		Inexistente	0		Inexistente	0
15			7			9			4			6		

Nota. La tabla "Ingreso de Nuevos Competidores y Poder de Negociación" presenta una evaluación de cinco fuerzas competitivas en el mercado, con sus correspondientes niveles de influencia. Cada columna muestra la valoración de cada fuerza:

Ingreso de Nuevos Competidores: La amenaza se clasifica principalmente como Alta (3) y Medio alto (4), con algunos niveles en Equilibrio (5), indicando que la entrada de nuevos competidores puede ser significativa pero varía.

Poder de la Negociación de los Proveedores: La influencia es mayoritariamente Alta (1) y Medio alto (1), con algunas áreas en Equilibrio (2), sugiriendo que los proveedores tienen una fuerte capacidad de negociación.

Poder de la Negociación de los Clientes: Predomina una valoración Alta (6) y Medio alto (1), con algunos niveles en Equilibrio (2), indicando que los clientes tienen un poder considerable en las negociaciones.

Poder de los Sustitutos: La amenaza se clasifica como Alta (0) y Medio alto (2), con algunos niveles en Equilibrio (1), reflejando una amenaza significativa de productos sustitutos.

Nivel de Rivalidad Entre Competidores: Principalmente Alta (2) y Medio alto (0), con algunos niveles en Equilibrio (3), lo que sugiere una alta intensidad de competencia en el mercado.

Lo que muestra la tabla 22 es lo siguiente; 1). Ingreso de nuevos competidores: La puntuación final muestra un alto nivel. Esto indica que existen importantes barreras de entrada para nuevos competidores. Puede haber economías de escala, costos de entrada o regulaciones que dificulten la entrada de nuevos jugadores al juego. 2). Poder de negociación de los proveedores: La estimación final también es alta. Esto demuestra que los proveedores tienen una posición fuerte en las negociaciones. Pueden imponer condiciones favorables o aumentar los precios, lo que afecta a las empresas. 3). Poder de negociación de los clientes: La estimación final vuelve a ser alta. Los clientes influyen significativamente en las decisiones comerciales. Pueden solicitar descuentos o mejores condiciones. 4). Fuerza de los sustitutos: La puntuación final aquí es baja. Los sustitutos no representan una amenaza particular. Esto puede deberse a la falta de opciones viables o a la lealtad de los clientes hacia los productos existentes. 5). Nivel de rivalidad entre competidores: La puntuación final muestra un nivel medio alto. Existe una competencia activa entre las empresas existentes. Esto puede deberse a la cantidad de competidores o a la similitud de los productos.

Tabla 23

Riesgo de Ingreso análisis Porter

RIESGO DE INGRESO	INGR	Alt	20	POD	Alt	14	POD	Alt	66	POD	Alto	0,	NIVEL	Alto	33,3
	ESO	o	,0	ER	o	,3	ER	o	,7	ER		0	DE		%
	DE		%	DE		%	DE		%	DE		%	RIVALI		
	NUEV	Me	26	LA	Me	14	LA	Me	11	LOS	Medio	50	DAD	Medio alto	0,0
	OS	dio	,7	NEG	dio	,3	NEG	dio	,1	SUS	alto	,0	ENTRE		%
	COM	alto	%	OCI	alto	%	OCI	alto	%	TIT		%	COMPE		
	PETI	Eq	33	ACI	Eq	28	ACI	Eq	22	UTO	Equili	25	TIDORE	Equilibrio	50,0
	DOR	uili	,3	ON	uili	,6	ON	uili	,2	S	brio	,0	S		%
	ES	bri	%	DE	bri	%	DE	bri	%			%			
		o		LOS	o		LOS	o							
	Me	13	PRO	Me	28	CLIE	Me	0,		Medio	25		Medio bajo	0,0	
	dio	,3	VEE	dio	,6	NTE	dio	0		bajo	,0			%	
	baj	%	DOR	baj	%	S	baj	%			%				
	o		ES	o			o								

Bajo	6,7%	Bajo	14,3%	Bajo	0,0%	Bajo	0,0%	Bajo	16,7%
Inexistente	0,0%	Inexistente	0,0%	Inexistente	0,0%	Inexistente	0,0%	Inexistente	0,0%

Nota. La tabla "Riesgo de Ingreso y Fuerzas Competitivas" presenta la distribución porcentual del riesgo y el impacto de diferentes fuerzas competitivas en el mercado para INGARQCOL SAS. Los datos se organizan de la siguiente manera:

Ingreso de Nuevos Competidores: El 20,0% está clasificado como Alto, sugiriendo una amenaza significativa de nuevos entrantes. Medio alto y Equilibrio tienen valores menores de 26,7% y 33,3%, respectivamente.

Poder de la Negociación de los Proveedores: 14,3% está en Alto, indicando un impacto considerable. Las categorías Medio alto y Equilibrio tienen porcentajes de 14,3% y 28,6%, respectivamente.

Poder de la Negociación de los Clientes: La mayoría, 66,7%, está en Alto, reflejando un gran poder de los clientes. Las categorías Medio alto y Equilibrio tienen 11,1% y 22,2%, respectivamente.

Poder de los Sustitutos: 50,0% está en Medio alto, indicando una amenaza moderada de productos sustitutos. Equilibrio tiene 25,0%, y otras categorías tienen valores más bajos.

Nivel de Rivalidad Entre Competidores: 33,3% está en Alto, mostrando una rivalidad significativa. Equilibrio también tiene un porcentaje alto de 50,0%, con categorías menores en Medio alto y Bajo.

En el competitivo mundo empresarial actual, es importante comprender la dinámica del mercado y evaluar las fuerzas que afectan a una organización. Desarrollado por Michael E. Porter, el modelo de cinco fuerzas de Porter proporciona un marco sólido para analizar la posición competitiva de una empresa. A continuación, se presenta un análisis detallado de cada fuerza y su impacto en INGARQCOL SAS. De acuerdo con la tabla 9 se indica lo siguiente:

1. Riesgo de Ingreso

- Nivel: Alto (20,0%)
- Implicaciones: Existe un riesgo significativo de que nuevos competidores entren al mercado. La empresa debe considerar estrategias para proteger su posición.

2. Poder de la Negociación de los Proveedores

- Nivel: Alto (14,3%)
- Implicaciones: Los proveedores tienen cierto poder para influir en la empresa. Se deben evaluar las relaciones con los proveedores y buscar formas de mitigar este riesgo.

3. Poder de la Negociación de los Clientes

- Nivel: Alto (66,7%)
- Implicaciones: Los clientes tienen un alto poder para negociar. La empresa debe enfocarse en satisfacer sus necesidades y retenerlos.

4. Poder de los Sustitutos

- Nivel: Alto (0,0%)
- Implicaciones: No hay sustitutos significativos. Sin embargo, la empresa debe estar atenta a posibles cambios en el mercado.

5. Nivel de Rivalidad entre Competidores

- Nivel: Alto (33,3%)
- Implicaciones: La competencia es intensa. La empresa debe diferenciarse y buscar ventajas competitivas.

Tabla 24

Evaluación general de las cinco fuerzas de Porter para la empresa INGARQCOL SAS.

	MEDICION	CALIFICACION
INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES	EQUILIBRADO	33,3%
PODER DE LA NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	EQUILIBRADO	28,60%
PODER DE LA NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	ALTO	66,7%
PODER DE LOS SUSTITUTOS	MEDIO ALTO	50,0%
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	EQUILIBRADO	50,0%

Nota. La tabla 24 "Medición y Calificación de Fuerzas Competitivas" presenta la evaluación de diversas fuerzas del mercado para INGARQCOL SAS. Ingreso de Nuevos Competidores está Equilibrado con un 33,3%, indicando que la amenaza de nuevos entrantes es moderada.

Poder de la Negociación de los Proveedores también se clasifica como Equilibrado con 28,6%, reflejando una influencia moderada de los proveedores.

Poder de la Negociación de los Clientes se califica como Alto con 66,7%, destacando una significativa influencia de los clientes en las negociaciones.

Poder de los Sustitutos es Medio Alto con 50,0%, lo que sugiere una amenaza moderada de productos sustitutos.

Rivalidad entre Competidores está Equilibrado con 50,0%, indicando una rivalidad moderada en el mercado.

También, la tabla 24, logra identificar lo siguiente:

1. Ingreso de Nuevos Competidores:

- Medición: Equilibrado
- Calificación: 33,3%
- Implicaciones: Existe un equilibrio en la entrada de nuevos competidores al mercado. La

empresa debe estar atenta a posibles amenazas y mantener su posición.

2. Poder de la Negociación de los Proveedores:

- Medición: Equilibrado
- Calificación: 28,60%
- Implicaciones: Los proveedores tienen cierto poder, pero no es excesivo. La empresa debe gestionar sus relaciones con los proveedores de manera estratégica.

3. Poder de la Negociación de los Clientes:

- Medición: Alto
- Calificación: 66,7%
- Implicaciones: Los clientes tienen un alto poder para negociar. La empresa debe enfocarse en satisfacer sus necesidades y retenerlos.

4. Poder de los Sustitutos:

- Medición: Medio Alto
- Calificación: 50,0%
- Implicaciones: Existen sustitutos en el mercado que podrían afectar la demanda de los productos o servicios de la empresa. Se debe monitorear esta situación.

5. Rivalidad entre Competidores:

- Medición: Equilibrado
- Calificación: 50,0%
- Implicaciones: La competencia es intensa. La empresa debe diferenciarse y buscar ventajas competitivas.

4.1.2.e Análisis estándar las cinco fuerzas de Porter

Cientes

En la actualidad, el mercado ofrece alternativas de producto que se ajustan a las necesidades de los compradores, sin embargo, de acuerdo con Porter (2008), Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios, en dado caso, con el pasar del tiempo y la oferta de productos, el comprador tendrá mayor alternativa al momento de tomar una decisión con estándares de mayor calidad y valor agregado, obligando a las compañías constructoras a mejorar cada vez más los productos ofrecidos, al igual que la toma de decisión al momento de adquirir una vivienda, esto amarrado a las políticas de financiamiento y alternativas bancarias con el sector financiero.

Cabe anotar, que a pesar de existir ofertas de producto, en diferentes casos se puede presentar la inclusión del particular en el negocio de vivienda, esto en los casos donde parte de los terrenos adquiridos por las empresas constructoras llegan hacer parte del negocio porcentualmente con una ganancia tanto en especie como en flujo de caja por parte del vendedor, lo que permite entender que en el sector existen correlaciones donde los compradores hacen parte de un proyecto.

Proveedores

De acuerdo con Porter (2008), los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. En el sector de la construcción, particularmente en la ciudad de Bogotá, las compañías constructoras pueden llegar a tener un abanico de proveedores amplio partiendo de la base de las negociaciones y beneficios que ofrece el proveedor para la organización, siempre y cuando existan alianzas comerciales y políticas de cumplimiento en cada uno de los negocios que se definan, sin embargo, parte de definir un proveedor se basa en la experiencia y la importancia que tengan como proveedores, a partir de estas dos exigencias, se definen los tipos de contratos y negociaciones para los proyectos, amarrados a los ajustes tanto en calidad como económicos a favor de las compañías constructoras mejorar sus índices de producción y rentabilidad con proveedores responsables y solventes. Puede haber un sin número de alternativas para la función del proveedor, pero no todos dan la confianza de ofrecer productos a buen precio, calidad y cumplimiento, sin decir, que lo barato en varios casos sale caro para este sector industrial.

Substitutos

Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Porter (2008). En la ciudad de Bogotá no existen sustitutos para el producto ofrecido como la vivienda de interés social (VIS), sin embargo, puede que se presenten alternativas por fuera de los lineamientos particularizados de los tipos de vivienda, una de ellas son las viviendas prefabricadas que en la actualidad están sobre el valor de una vivienda tipo VIS, pero sin sus beneficios financieros, o nos encontramos con alternativas de construcciones propias, estas, partiendo de una serie de requerimientos de cada persona como lo es el terreno, el flujo de caja para la construcción, la expedición de los documentos legales para la ejecución del proyecto, por

tal caso, se evidencia que a parte de la misma competencia organizacional en el sector, no hay un sustituto en la actualidad para hacer contra peso a la alternativa actual.

Nuevos entrantes

Según Porter, (1980), los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir, cabe aclarar, que en un sector como el de la construcción pueden existir la posibilidad que se presenten amenazas de entrada, lo anterior, debido a que estos entrantes pueden ser compañías que operan en otras ciudades, ofrecen productos de infraestructura y ven la oportunidad de incursionar en el área de la vivienda VIS, la llegada de estos nuevos entrantes hace que se presenten nuevas alternativas de producto, pueden llegar a adquirir terrenos para el desarrollo de proyectos, aumentando la oferta pero disminuyendo la demanda para la competencia.

Se pueden establecer alianzas con proveedores mejorando los precios para las partes que ofrecen producto y afectando las negociaciones con lo demás compradores, podrían llegar a tener apalancamiento por parte de entidades financieras y reduciendo la oportunidad de negocio de los demás constructores, sin embargo, para llegar a tener este impacto deben ser compañías reconocidas en otros sectores o en su defecto tener una amplia gama de productos urbanísticos aumentando la demanda a favor propio y afectando al sector en general.

Rivalidad

En la ciudad de Bogotá, existen actualmente 380 compañías constructoras desde las más grandes hasta las más pequeñas, que ofrecen variedad de productos y que de una u otra forma pueden llegar hacer que las rentabilidades de las compañías se vean afectadas. Tal como se menciona, la rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio (Porter, 1980).

En este caso, las compañías constructoras en la ciudad de Bogotá, ofrecen productos que son estandarizados en muchos casos por el tipo de áreas, los precios, las zonas comunes de las agrupaciones de vivienda, las tasas de financiamiento y la gestión de los subsidios de vivienda, acotando, que frente a la sobre oferta de producto se debe plantear valores agregados que motiven a los clientes a comprar o adquirir sus productos, volviéndolos llamativos y teniendo

diferenciadores que permitan la captación de mayores volúmenes de inmuebles por parte de los compradores.

Es importante resaltar, que, a pesar de tener una alta oferta de mercado, también existe una alta demanda, parte de esto es debido a que muchos compradores lo hacen por inversión y esto se refiere a que vuelven el mercado un negocio fluctuante, permitiendo a las organizaciones aumenten la propuesta de nuevos proyectos y garanticen por medio de estos clientes, la constante venta de inmuebles a partir de la calidad, cumplimiento y compromiso.

4.1.2.f Análisis Modelo de gestión estratégica. PESTEL. Se plantea por medio de este análisis del modelo de gestión, los diferentes factores que inciden en el sector de la construcción y que hacen efecto en el desempeño y estrategias de las compañías constructoras en la ciudad Bogotá, buscando encontrar respuestas acertadas a las necesidades de las organizaciones las cuales enfrentan diferentes planteamientos en búsqueda de componentes de desarrollo que permitan el crecimiento y permanencia en el sector, dando respuesta a las brechas que actualmente se presentan en todos los aspectos del modelo.

4.2 Diseño del plan de mejora INGARQCOL SAS

4.2.1 Crear un modelo de solución el cual sea efectivo que utilice un plan de mejoramiento como herramienta principal de la empresa INGARQCOL SAS

4.2.1.a Análisis Situacional. Los contratos públicos y los procedimientos de adquisiciones juegan un papel importante en la economía colombiana. A través de estas medidas, se puede realizar inversión pública para lograr los objetivos gubernamentales y promover el desarrollo común. A través de este proceso, el gobierno puede garantizar los bienes y servicios necesarios para la administración pública y el desarrollo nacional. En este contexto, las empresas que participan en los concursos enfrentan desafíos y oportunidades únicos. A continuación, se examina la situación de las empresas dedicadas a las ventas en Colombia, centrándonos en Bogotá, la capital de Colombia. Identificamos las áreas clave de la contratación pública, los desafíos que enfrentan las empresas y los beneficios para el desarrollo económico y social.

Principales características de la contratación pública en Colombia

La contratación pública en Colombia se rige por la Ley 80 de 1993 y leyes conexas, que establecen los principios y procedimientos a seguir cuando las autoridades públicas adquieren bienes y

servicios. Estos principios incluyen transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad y elección. La contratación pública no consiste en satisfacer las necesidades nacionales, sino en promover la competencia y la igualdad de oportunidades entre los postores (Congreso de la República, 1983).

Una de las cosas más importantes es la comprensión. Las entidades públicas deben publicar sus adquisiciones y requisitos de contratación en una plataforma accesible, como el Sistema Electrónico de Contratación Pública (SECOP). Esto permite que todas las empresas interesadas puedan acceder a la información y participar en igualdad de condiciones. También promueve la supervisión ciudadana y la propiedad comunitaria, permitiendo a las comunidades controlar el uso de los recursos públicos.

Retos que enfrentan las empresas de Bogotá

Las empresas involucradas en las solicitudes civiles de Bogotá enfrentan muchos desafíos. Uno de los más destacados es la complejidad de la burocracia y la gestión. El proceso de admisión es largo y complejo y requiere un conocimiento profundo de la ley y la capacidad de cumplir con diversos requisitos formales. Esto es especialmente difícil para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que no cuentan con los recursos necesarios para acelerar estos procesos. Otro desafío importante es la competencia. Como capital del país, Bogotá atrae a empresas nacionales e internacionales que buscan contratos gubernamentales. Esta intensa competencia dificulta que las empresas más pequeñas obtengan contratos. Porque las grandes empresas tienen más experiencia y recursos para presentar ofertas atractivas.

Beneficios para el desarrollo económico y social

La contratación pública tiene un impacto significativo en el desarrollo económico y social de Bogotá y Colombia. Económicamente, la inversión pública a través de contratos gubernamentales puede impulsar el crecimiento económico al crear empleos y fomentar el espíritu empresarial. Las empresas que reciben contratos gubernamentales a menudo amplían sus operaciones, lo que resulta en un aumento de la producción y la demanda de bienes y servicios. Desde una perspectiva social, la contratación pública contribuye al desarrollo social y a una mejor calidad de vida. Los contratos gubernamentales incluyen proyectos de infraestructura como la construcción de carreteras,

escuelas y hospitales necesarios para el bienestar de la población. También promueve la transparencia y la competencia, asegurando el uso eficiente de los recursos públicos y previniendo abusos que perjudiquen el desarrollo social (Mas, 2021).

Oportunidades para las empresas

A pesar de los retos, las empresas también pueden encontrar muchas formas de comprar al público. La participación en las solicitudes de préstamos proporciona a las empresas una fuente estable de ingresos y la posibilidad de construir una relación a largo plazo con el gobierno. Además, los contratos gubernamentales pueden aumentar la reputación y credibilidad de una empresa, permitiéndole crecer y expandirse a otros mercados. El gobierno colombiano ha lanzado varios programas para apoyar la participación de pequeñas y grandes empresas en la contratación pública. Se encuentran disponibles programas de capacitación y asistencia técnica para ayudar a estas empresas a comprender mejor el proceso de licitación y mejorar su capacidad para competir con éxito. Estos planes tienen como objetivo nivelar las condiciones y garantizar que las pequeñas y grandes empresas también puedan beneficiarse de la financiación pública (Giraldo et al., 2023).

Innovación y sostenibilidad en la contratación pública

Otro ámbito relevante es la promoción de la innovación y la sostenibilidad. El proceso de contratación pública de Colombia está avanzando para incluir más criterios de sostenibilidad ambiental y social. Esto significa que las empresas que ofrecen soluciones innovadoras y sostenibles tienen una ventaja competitiva. Por ejemplo, los proyectos que incorporan tecnologías limpias o prácticas laborales justas son más atractivos durante el proceso de licitación. La adopción de tecnologías digitales en las organizaciones de contratación pública también está cambiando el sector. El uso de herramientas como SECOP II puede aumentar la eficiencia y la transparencia del proceso de adquisiciones y reducir el riesgo de errores y fraude. Las empresas que invierten en digitalizar sus operaciones internas están mejor posicionadas para cumplir con los requisitos de contratación pública y aprovechar las oportunidades (SECOP, 2024).

Por lo anterior, las adquisiciones gubernamentales y las actividades de adquisiciones son muy importantes para la economía colombiana y ofrecen desafíos y oportunidades para las empresas. En Bogotá, las empresas deben navegar en un entorno competitivo y burocrático, pero también se

benefician de la estabilidad y las oportunidades de crecimiento que ofrecen los contratos gubernamentales. La transparencia y la competencia son fundamentales para el uso eficiente de los recursos públicos y la promoción del desarrollo económico y social. Con el apoyo adecuado y una estrategia planificada, las empresas pueden aprovechar las oportunidades de contratación pública para promover el crecimiento y contribuir al desarrollo común.

Contexto de las Empresas de Licitaciones en Colombia

1. Marco Legal y Regulación:

- La Ley 80 de 1993 establece las normas generales para la contratación estatal en Colombia. Define los principios, procedimientos y modalidades de selección. Esta ley establece las normas generales para la contratación estatal, definiendo principios, procedimientos y modalidades de selección. Su objetivo es garantizar la transparencia, economía y responsabilidad en los contratos de las entidades estatales. Además, regula las garantías en la contratación y promueve la eficiencia y legalidad en los procesos contractuales. Como definición tiene; Se consideran entidades estatales a la Nación, regiones, departamentos, municipios, establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales del Estado, entre otros. También se incluyen organismos como el Senado, la Cámara de Representantes, la Fiscalía General de la Nación y los ministerios. Se consideran entidades estatales a la Nación, regiones, departamentos, municipios, establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales del Estado, entre otros. También se incluyen organismos como el Senado, la Cámara de Representantes, la Fiscalía General de la Nación y los ministerios (Congreso de la República, 1983).
- La Ley 1150 de 2007 introdujo reformas para promover la eficiencia, la transparencia y la competencia en los procesos de contratación. La Ley 1150 de 2007 en Colombia es una normativa importante que busca mejorar la contratación estatal. Su objetivo principal es promover la eficiencia, la transparencia y la competencia en los procesos de contratación con recursos públicos. Para lograrlo, esta ley introdujo modificaciones en la Ley 80 de 1993, que rige la contratación pública. Entre las medidas más destacadas se encuentran las nuevas modalidades de selección, como la licitación pública, la selección abreviada, el concurso de méritos y la contratación directa. Además, se establecieron criterios específicos para la adquisición de bienes y servicios uniformes, así como para la contratación de menor cuantía.

En resumen, la Ley 1150 busca optimizar la gestión contractual y garantizar el uso eficiente de los recursos estatales (Congreso de la República , 2007).

- El Decreto 1082 de 2015 reglamenta aspectos específicos de la contratación estatal. El Decreto 1082 de 2015 es una normativa fundamental en Colombia que regula la contratación estatal. Su objetivo principal es compilar y sistematizar las normas expedidas por el Gobierno Nacional para la ejecución de las leyes del sector administrativo de planeación nacional. A través de este decreto, se busca promover la eficiencia, la transparencia y la seguridad jurídica en los procesos de contratación de las entidades estatales. Además, establece criterios específicos para la selección de proveedores, incorporando aspectos sociales y ambientales. Cabe mencionar que, recientemente, se ha propuesto una modificación para facilitar el acceso de los organismos de acción comunal al sistema de compras públicas (Departamento Nacional de Planeación , 2015).

2. **Objetivos de la Contratación Pública:**

- Garantizar la participación de interesados en los procesos de contratación pública.
- Fomentar la competencia entre licitantes.
- Buscar la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

3. **Retos para las Empresas:**

- **Requisitos Habilitantes:** Las empresas deben cumplir con indicadores financieros sólidos para participar en licitaciones. Sin embargo, algunos pliegos de condiciones pueden ser poco realistas para las pequeñas y medianas empresas.
- **Corrupción Potencial:** La autonomía de las entidades contratantes para establecer requisitos puede dar lugar a prácticas corruptas o favoritismos.

Análisis de Indicadores Financieros

En la adquisición se evalúa la capacidad financiera de las empresas mediante medidas como solvencia, solvencia y rentabilidad. Estos indicadores influyen en la decisión de rescindir un contrato. Sin embargo, es importante garantizar que los requisitos sean realistas y no excluyan a las empresas legítimas.

Indicadores Financieros:

Solvencia: Este ratio mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a largo plazo. Se estima con base en la relación entre los activos y pasivos de la empresa. Una solvencia

suficiente garantiza que la empresa pueda hacer frente a sus obligaciones financieras sin problemas (Flores & Dulanto, 2021).

Liquidez: La liquidez se refiere a la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Se estima con base en la relación entre los activos líquidos (efectivo, cuentas por cobrar) y los pasivos de corto plazo. Una buena liquidez garantiza que la empresa pueda realizar pagos rápidos (Flores & Dulanto, 2021).

Rentabilidad: Este indicador analiza la capacidad de la empresa para obtener ganancias. Se evalúa utilizando ratios como retorno sobre capital (ROA) o retorno sobre capital (ROE). Una rentabilidad sólida demuestra que la situación financiera de la empresa es buena y puede mantenerse en el tiempo (Flores & Dulanto, 2021).

Proceso de selección:

La evaluación de la capacidad financiera se realiza en la preselección. Durante este proceso se analizan los estados financieros, balances, flujos de efectivo y otros documentos presentados por los oferentes.

Es importante seguir un proceso electoral justo y transparente para minimizar el riesgo de favoritismo o corrupción.

Requisitos realistas:

Si bien es importante establecer requisitos financieros firmes, también es importante que sean realistas y no excluyan negocios legítimos. Deben ser alcanzables umbrales para fomentar la competencia y la participación de los diferentes participantes del mercado.

Las entidades gubernamentales deben tener en cuenta el contexto económico y las características específicas de cada sector al definir los requisitos financieros (Flores & Dulanto, 2021).

Bogotá como Epicentro de la Contratación

Volumen de Contratación: Bogotá concentra una gran parte de los procesos de licitación en Colombia debido a su tamaño, población y actividad económica. Las empresas locales y nacionales compiten por contratos en áreas como infraestructura, servicios públicos y tecnología.

Diversidad de Sectores: La ciudad alberga una amplia variedad de sectores, desde construcción hasta tecnología y salud. Las empresas deben adaptarse a las particularidades de cada sector para tener éxito en las licitaciones.

Retos Urbanos: Bogotá enfrenta desafíos como congestión vial, infraestructura insuficiente y desigualdades sociales. Las empresas deben considerar estos factores al planificar proyectos y licitaciones.

4.2.1.b Análisis Externo. Las licitaciones públicas desempeñan un papel fundamental en la economía de Colombia, ya que permiten la asignación eficiente de recursos y la ejecución de proyectos de interés público. A continuación, exploraremos el análisis económico de las licitaciones, centrándonos en su impacto, retos y beneficios (Monroy, 2011).

1. Impacto Económico de las Licitaciones

- **Generación de Empleo:** Los procesos de licitación involucran a empresas que, al ganar contratos, crean empleos directos e indirectos. Desde la construcción de infraestructura hasta la prestación de servicios, se generan oportunidades laborales.
- **Estímulo a la Economía:** Las licitaciones impulsan la actividad económica al movilizar inversiones en sectores como la construcción, tecnología, salud y transporte. Esto contribuye al crecimiento del PIB y al desarrollo sostenible.
- **Competencia y Eficiencia:** La competencia entre empresas licitantes fomenta la eficiencia y la innovación. Las entidades estatales buscan obtener la mejor relación calidad-precio, lo que beneficia a la sociedad en general.

2. Retos Económicos en las Licitaciones

- **Corrupción:** Aunque las licitaciones buscan la transparencia, la corrupción sigue siendo un desafío. La manipulación de procesos puede afectar negativamente la economía y la confianza en las instituciones.
- **Requisitos Financieros:** Las empresas deben cumplir con requisitos financieros para participar en licitaciones. Esto puede ser un obstáculo para las pequeñas y medianas empresas.

3. Beneficios Económicos

- **Inversión en Infraestructura:** Las licitaciones permiten la construcción y mantenimiento de carreteras, puentes, hospitales y otros activos que mejoran la calidad de vida de la población.
- **Transferencia de Tecnología:** Algunas licitaciones involucran tecnologías avanzadas, lo que

contribuye al desarrollo tecnológico del país.

- **Desarrollo Regional:** Las licitaciones distribuyen inversiones en diferentes regiones, reduciendo desigualdades económicas (Monroy, 2011).

4.2.1.c Matriz DOFA.

Tabla 25

Matriz DOFA

FORTELEZAS	DEBIIDADES
<p>Diversidad de Empresas: Bogotá alberga una variedad de empresas, desde constructoras hasta proveedores de servicios. Esto crea un ecosistema diverso para las licitaciones.</p> <p>Capital Humano: La ciudad cuenta con profesionales capacitados en áreas como ingeniería, derecho y administración, lo que fortalece la gestión de los procesos de licitación.</p> <p>Marco Legal: Colombia tiene una regulación sólida para las licitaciones, lo que brinda seguridad jurídica a las partes involucradas.</p>	<p>Burocracia y Trámites: Los procesos de licitación pueden ser lentos debido a la burocracia y los trámites administrativos en Bogotá. Esto puede afectar la agilidad en la adjudicación de contratos.</p> <p>Corrupción Potencial: Existe el riesgo de prácticas corruptas en los procesos de licitación. La falta de transparencia puede afectar la confianza en el sistema.</p> <p>Requisitos Financieros: Las pequeñas y medianas empresas pueden enfrentar dificultades para cumplir con los requisitos financieros establecidos en las licitaciones.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Desarrollo de Infraestructura: Bogotá necesita inversiones en infraestructura vial, transporte público, hospitales y escuelas. Las licitaciones ofrecen oportunidades para desarrollar proyectos clave.</p> <p>Tecnología y Digitalización: Las licitaciones pueden impulsar la adopción de tecnologías avanzadas en áreas como la gestión de datos, la automatización y la ciberseguridad.</p> <p>Inclusión Social y Ambiental: Las licitaciones pueden promover la inclusión de grupos vulnerables y la sostenibilidad ambiental en los proyectos.</p>	<p>Competencia Intensa: La alta densidad empresarial en Bogotá puede generar una competencia feroz en las licitaciones. Las empresas deben diferenciarse para ganar contratos.</p> <p>Presupuesto Limitado: La situación fiscal del Distrito puede limitar los recursos disponibles para licitaciones y proyectos.</p> <p>Cambios Políticos y Administrativos: Los cambios en la administración local pueden afectar las prioridades y la continuidad de los proyectos de licitación.</p>

Nota. El análisis FODA para las licitaciones en Bogotá destaca varias fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas. Las fortalezas incluyen la diversidad empresarial que fomenta un ecosistema competitivo, el capital humano altamente capacitado en áreas clave, y un marco legal robusto que proporciona seguridad jurídica. Las debilidades abarcan la burocracia y los trámites que ralentizan los procesos, el riesgo de corrupción que afecta la transparencia, y los requisitos financieros que pueden ser difíciles de cumplir para las pequeñas y medianas empresas. Las oportunidades se presentan en forma de necesidades de infraestructura, la adopción de nuevas tecnologías, y la promoción de la inclusión social y la sostenibilidad. Sin embargo, las amenazas incluyen una competencia intensa en el mercado, un presupuesto limitado debido a la situación fiscal del Distrito, y posibles cambios políticos que podrían alterar las prioridades de los proyectos de licitación. Este análisis ayuda a comprender el entorno de licitaciones y a formular estrategias efectivas para aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos.

Estrategias FO para maximizar las fortalezas y oportunidades del entorno de licitación de Bogotá

Preparación del portafolio técnico: las empresas deben crear un portafolio detallado que describa los aspectos técnicos, arquitectónicos y técnicos del edificio. Esto aumentará el conocimiento de la marca e impulsará el crecimiento del mercado.

Cooperación con los gobiernos para edificios de servicios sociales: según la dinámica actual del mercado, es bueno formar una asociación con los gobiernos para la construcción de edificios de servicios sociales. Los incentivos financieros ofrecidos en los niveles que no son tan altos, como vivienda gratuita o vivienda sin intereses u otro tipo de construcción le ayudarán a diversificar y gestionar mejor su capital de trabajo.

Estrategias FA para aprovechar fortalezas y amenazas

La empresa INGARQCOL SAS, dedicada al sector de la construcción y flexibilidad, está ubicada en el entorno dinámico y competitivo de Bogotá. En este análisis estratégico, examinamos sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el objetivo de aumentar su fortaleza y competitividad en el mercado. También consideramos cómo la estrategia propuesta reducirá los riesgos y contribuirá al crecimiento sostenible de la organización.

1. Contratación de un Analista Financiero

- **Fortaleza Utilizada:** La empresa cuenta con una sólida base financiera y recursos humanos capacitados.
- **Oportunidad:** Aprovechar al máximo la información financiera para tomar decisiones informadas.
- **Propuesta:**
 - Contratar un analista financiero especializado en el sector de la construcción.
 - Funciones del analista:
 - Evaluar los costos y las utilidades de cada proyecto.
 - Realizar un seguimiento constante de los precios de la materia prima a largo plazo.
 - Tomar decisiones estratégicas de aprovisionamiento de inventario basadas en proyecciones de venta.

- Beneficios:
 - Mayor precisión en la estimación de costos y rentabilidad.
 - Reducción de riesgos financieros.

2. Alianzas con Entidades Financieras

- **Fortaleza Utilizada:** La empresa tiene una posición sólida en el mercado y una buena reputación.
- **Oportunidad:** Aprovechar las condiciones favorables del mercado y la oferta de servicios financieros.
- **Propuesta:**
 - Establecer alianzas estratégicas con entidades financieras:
 - Obtener líneas de crédito flexibles para financiar proyectos.
 - Acceder a tasas de interés preferenciales.
 - Garantizar la liquidez necesaria para enfrentar los desafíos económicos.
 - Beneficios:
 - Mayor capacidad de inversión.
 - Reducción de riesgos de quiebra.
 - Mayor competitividad en licitaciones.

Estrategias DO para aprovechar debilidades y oportunidades

La empresa INGARQCOL SAS dedicada al sector de la construcción y flexibilidad, está ubicada en el entorno dinámico y competitivo de Bogotá. En este análisis estratégico, se examinó sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el objetivo de aumentar su fortaleza y competitividad en el mercado. También consideramos cómo la estrategia propuesta reducirá los riesgos y contribuirá al crecimiento sostenible de la organización. Esta empresa enfrenta retos y oportunidades en el entorno licitatorio en Bogotá. Se recomiendan las siguientes estrategias para reducir las restricciones y el uso de las instalaciones:

1. Buscar Nuevos Inversionistas:

- **Fortaleza Utilizada:** La empresa tiene una sólida trayectoria en el sector de la construcción.
- **Oportunidad:** Aprovechar la dinámica del mercado y la necesidad de capital para financiar más proyectos.

- **Propuesta:**
 - Buscar inversionistas interesados en respaldar los proyectos de la constructora.
 - Obtener una buena capitalización para aumentar el flujo de efectivo y garantizar el pago de obligaciones.

2. Estructuración del Área Financiera:

- **Fortaleza Utilizada:** La empresa cuenta con personal capacitado.
- **Oportunidad:** Optimizar el manejo de costos y mejorar la liquidez.
- **Propuesta:**
 - Contratar personal directo y en staff para fortalecer el área financiera.
 - Realizar un seguimiento eficiente de los costos de las edificaciones.
 - Mejorar la competitividad y la productividad.

Estrategias DA para aprovechar las debilidades y amenazas

INGARQCOL SAS, empresa dedicada a la construcción y licitaciones, está ubicada en Bogotá en un entorno dinámico y competitivo. La participación en las adquisiciones es esencial para su crecimiento y sostenibilidad, pero también conlleva desafíos y riesgos. A continuación analizamos estrategias específicas para fortalecer la posición de INGARQCOL SAS y maximizar su éxito en este contexto.

Fortalezas: Utilizar experiencia y reputación: INGARQCOL SAS tiene una sólida experiencia en el mercado de la construcción. Su reputación de entregar proyectos de calidad es un activo valioso.

Equipo de Personal Capacitado: El personal de INGARQCOL SAS está dedicado y capacitado en áreas técnicas y administrativas.

Oportunidades para explotar.

Diversificación de clientes: La participación en licitaciones le da a INGARQCOL SAS la oportunidad de diversificar su base de clientes trabajando con entidades gubernamentales y otras organizaciones.

Estabilidad financiera a largo plazo: la oferta ofrece estabilidad financiera, especialmente en industrias con fluctuaciones cíclicas.

INGARQCOL SAS, como empresa dedicada al sector de la construcción y compras, se esfuerza por reducir las limitaciones derivadas de sus debilidades y mitigar los efectos negativos de las amenazas identificadas en el entorno. Se recomiendan las siguientes estrategias para lograrlo.

1. Alianzas con Proveedores:

- Fortaleza Utilizada: INGARQCOL SAS tiene una sólida trayectoria en el mercado.
- Oportunidad: Aprovechar la experiencia y el conocimiento de los proveedores para garantizar la perdurabilidad del valor agregado en los productos y servicios.
- Propuesta:
 - Establecer alianzas estratégicas con proveedores confiables.
 - Asegurar el cumplimiento de normas técnicas y legislación vigente.
 - Mejorar la atención a los nuevos mercados mediante relaciones sólidas con los proveedores.

2. Capacitación del Personal:

- Fortaleza Utilizada: INGARQCOL SAS cuenta con un equipo humano comprometido.
- Oportunidad: Optimizar la gestión administrativa y el conocimiento de costos de producción en las edificaciones.
- Propuesta:
 - Contratar personal con conocimientos específicos en costos de construcción y software especializado.
 - Capacitar al equipo en aspectos financieros y técnicos.
 - Obtener un mejor entendimiento de los precios asociados a cada proyecto.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el plan de mejora estratégica desarrollado para INGARQCOL SAS se basa en capitalizar sus fortalezas, como la experiencia y la reputación, al mismo tiempo que aborda desafíos como la reducción de costos y la presión competitiva. Las alianzas con proveedores y la formación de los empleados son los principales pilares para optimizar la participación en licitaciones y asegurar un crecimiento sostenible. La gestión eficaz del flujo de caja y el cumplimiento de los plazos complementan este enfoque estratégico. INGARQCOL SAS está lista para afrontar las dinámicas ofertas de Bogotá y seguir construyendo un futuro exitoso.

5. CONCLUSIONES

Al realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de INGARQCOL SAS, pudimos identificar y evaluar las variables internas y externas que afectan su desempeño. Internamente, la empresa cuenta con grandes fortalezas en términos de capital humano altamente calificado, experiencia en proyectos y una sólida reputación en el mercado. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora, incluida la necesidad de actualizar los sistemas de gestión y optimizar los procesos internos para reducir los costos operativos. Externamente, INGARQCOL SAS enfrenta un entorno competitivo con importantes actores nacionales y extranjeros. La oportunidad radica en una mayor inversión pública en infraestructura y la creciente necesidad de soluciones de construcción sostenibles. Sin embargo, las amenazas incluyen la volatilidad económica, cambios en las regulaciones gubernamentales y una intensa competencia. El análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) muestra la necesidad de que INGARQCOL SAS adopte una estrategia que aproveche las fortalezas y oportunidades y mitigue las debilidades y amenazas. Esto incluye invertir en tecnología, capacitación continua del personal y fortalecer las relaciones con el gobierno y otros actores clave de la industria. En resumen, el análisis integral proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas que puedan mejorar el desempeño y la sostenibilidad de INGARQCOL SAS.

Se evaluaron variables internas y externas que influyen en su desempeño. La experiencia y la reputación de la empresa son activos intrínsecamente valiosos que pueden utilizarse para conseguir nuevos contratos y diversificar la base de clientes. Sin embargo, la subestimación de costos y la presión competitiva son desafíos que deben enfrentarse mediante análisis detallados y un enfoque equilibrado. Externamente, las oportunidades de diversificación de clientes y la estabilidad financiera de largo plazo son factores clave que INGARQCOL SAS puede aprovechar. Participar en licitaciones ofrece una oportunidad de crecer y seguir siendo competitivo en el dinámico mercado de la construcción de Bogotá. En definitiva, INGARQCOL SAS está bien posicionada para afrontar desafíos y aprovechar oportunidades, manteniendo siempre un enfoque estratégico y una gestión eficaz.

Externamente, las oportunidades de diversificación de clientes y la estabilidad financiera de largo plazo son factores clave que INGARQCOL SAS puede aprovechar. Participar en licitaciones ofrece una oportunidad de crecer y seguir siendo competitivo en el dinámico mercado

de la construcción de Bogotá. Además, el análisis de las cinco fuerzas de Porter es fundamental para comprender el entorno competitivo en el que se desenvuelve INGARQCOL SAS en la industria de la construcción. Estas fuerzas clave afectan la rentabilidad y la estrategia de la empresa. La presión competitiva en la industria de la construcción es difícil e INGARQCOL SAS debe destacarse por su reputación, calidad y eficiencia en la ejecución de proyectos. La competencia puede afectar los precios, los márgenes y la participación en las ofertas. La barrera de entrada es moderada debido a la necesidad de conocimientos técnicos y capital, e INGARQCOL SAS debe mantener su reputación para defenderse de nuevos competidores.

Además, los proveedores de materiales y servicios pueden afectar los costos y la calidad, por lo que INGARQCOL SAS debe establecer alianzas fuertes con proveedores confiables para asegurar entregas oportunas y términos favorables. Los clientes (entidades públicas, empresas privadas) tienen derecho a negociar precios y condiciones, por lo que INGARQCOL SAS debe mantener la calidad y satisfacción del cliente para mantener su posición. Si bien la construcción es fundamental, INGARQCOL SAS debe prestar atención a las nuevas tecnologías y métodos de construcción, ya que la innovación puede cambiar las preferencias del mercado. En conclusión, este análisis proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias efectivas que permitirán a INGARQCOL SAS mantener su competitividad y crecimiento en el dinámico mercado de oferta de Bogotá.

RECOMENDACIONES

Antes de presentar una oferta, INGARQCOL SAS deberá realizar un exhaustivo análisis de costos y riesgos. Esto asegura que los márgenes sean realistas y que la empresa no subestime los costos asociados con la implementación del proyecto. Al evaluar los riesgos potenciales, puede tomar decisiones informadas y evitar sorpresas financieras.

En un entorno competitivo, INGARQCOL SAS debe distinguirse por la calidad y eficiencia en la ejecución de los proyectos. El cumplimiento de los plazos y la consecución de excelentes resultados fortalecen la reputación y la posición de la empresa como actor fiable en el mercado.

Construir relaciones sólidas con proveedores confiables es esencial. INGARQCOL SAS deberá negociar contratos que aseguren la entrega oportuna de materiales y servicios. La cooperación con proveedores estratégicos garantiza la calidad y la competitividad.

A pesar de las ofertas, INGARQCOL SAS debe prepararse para posibles problemas de flujo de caja. Mantener una liquidez adecuada y garantizar pagos puntuales son prácticas clave para evitar problemas financieros.

La competencia entre competidores es dura. INGARQCOL SAS deberá estar atento a las estrategias de otras empresas de la industria. Observar prácticas exitosas y aprender de los errores de la competencia le ayudará a ajustar su estrategia de forma proactiva.

La amenaza de productos sustitutos es real. INGARQCOL SAS debe estar actualizado con las últimas tecnologías y métodos constructivos. Las innovaciones pueden cambiar las preferencias del mercado, por lo que la empresa debe adaptarse y buscar nuevas soluciones para mantener una ventaja competitiva.

REFERENCIAS

- Álvarez, M. A., & Román, G. D. (2014). Optimización de procesos administrativos; Estrategias para incrementar la eficiencia organizacional. *GESTIÓN*, 2(1).
<https://doi.org/https://revistap.ejeutap.edu.co/index.php/Gestion/article/view/97>
- Aparicio, E. B., & Espinosa, J. M. (2019). Gestión logística y mejora continua de las licitaciones públicas en la dirección de logística de la policía nacional del Perú, Lima 2019. Repositorio Institucional UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP. Tesis de Grado :
<https://repositorio.utelesup.edu.pe/bitstream/UTELESUP/1110/1/LAGUNA%20APARICIO%20ELBER%20BALTAZAR.pdf>
- Ayala, J. M., Cando, J. L., & Gallegos, S. B. (2020). Análisis del principio de concurrencia en la subasta inversa electrónica en el cantón Santo Domingo utilizando análisis PESTEL combinado con AHP de Satty. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6).
https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000600366&script=sci_arttext
- Barraza, M. F., & Dávila, J. Á. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua. *Pecunia*, 7, pp. 285-311.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3117757>
- Barraza, M. F., & Dávila, J.-Á. M. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua. *Pecunia*, 7, 285-311 .
https://doi.org/https://gide.unileon.es/admin/UploadFolder/07_285_311.pdf
- Barreras, I. Z. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos Y Grupos De Investigación*, 9(17).
<https://doi.org/https://mail.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253>
- Caicedo, S. (18 de octubre de 2023). Plan de Mejora para el crecimiento económico de la empresa de entrenamientos Aircraft Training Center S.A.S. Repositorio Institucional Universidad Santo Tomás. Tesis de Grado:
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/52770/2023sergiocaicedo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cajamarca, D., López, S., Santiana, C., & Baño, D. (2022). APLICACIÓN DE LAS FUERZAS DE PORTER EN EL ESTUDIO DE MERCADO DE EMPRESAS DEL ECUADOR. RECIENA, 2(1), 37-44. [https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.47187/qqeh4j05](https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.47187/qqeh4j05)
- Castellano, L. P., Mármol, R. R., & Villarroel, M. S. (2014). La teoría Kaizen como corriente humanista y paradigmática en las organizaciones. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 11(2). <https://doi.org/https://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1156/1714>
- Congreso de la República . (16 de julio de 2007). LEY 1150 DE 2007. Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos. Congreso de la República : <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=184686>
- Congreso de la República. (28 de octubre de 1983). LEY 80 DE 1993. Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Congreso de la República: http://secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html
- Departamento Nacional de Planeación . (26 de mayo de 2015). Decreto Número 1082 de 2015. "Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector Administrativo de Planeación Nacional. Departamento Nacional de Planeación : https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=77653
- DNP. (16 de diciembre de 2020). Colombia mejora en competitividad, según empresarios. Departamento Nacional de Planeación: <https://2022.dnp.gov.co/Paginas/Colombia-mejora-en-competitividad-segun-empresarios.aspx>
- Encubex Colombia. (2020). Mejora continuamente y compite con excelencia. Encubex Colombia: <https://encubexcolombia.com/>
- Flores, B. Y., & Dulanto, A. M. (02 de febrero de 2021). Análisis del impacto del Covid-19 en la liquidez y solvencia en las empresas del sector hotelero supervisadas por la SMV. Repositorio Institucional PUCP : <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/18074/Hinostroza%2>

0Flores_Chumpitazi%20Dulanto_An%c3%a1lisis_impacto_del%20%20Covid-19UNO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Flórez, J. M., Pérez, E. R., Aguirre, V. D., & Orrego, O. L. (2018). Relación entre Kaizen y cultura laboral en sistemas productivos. *Revista Espacios*, 39(14). <https://doi.org/https://www.revistaespacios.com/a18v39n14/18391410.html>

Gallegos, G. (2006). Sistema Kaizen en la administración. The open University. <https://doi.org/https://core.ac.uk/download/pdf/161995776.pdf>

Gil, A. P. (15 de mayo de 2020). La competitividad de las empresas de seguridad en Colombia bajo el análisis de las cinco fuerzas de porter. Repositorio Institucional Universidad Militar Nueva Granada. Tesis de grado : <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37015/PinzonGilAlejandra2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Giraldo, H. B., Restrepo, A. C., & Pulgarín, A. F. (2023). La experiencia de las pymes en el Chocó como factor que impide la contratación de menor cuantía con el Estado y su proceso en el SECOP, condiciones que evidencian sus desventajas frente a otros actores. *Ratio Juris UNAULA*, 18(37), 359–384. <https://doi.org/https://doi.org/10.24142/raju.v18n37a13>

Hidalgo, G. A., Remache, J. B., & Calle, W. A. (2021). Análisis Pestel en el impacto del Covid-19 en la educación superior. *Revista Conrado*, 17(51), 440–448. <https://doi.org/https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1801>

Mas, J. T. (2021). Contratación pública y derechos humanos. *Revista Digital de Derecho Administrativo*. <https://doi.org/DOI: 10.18601/21452946.n24.02>

Mayurí, C. A. (2021). Proponer la mejora continua para aumentar la competitividad en el área de licitaciones de la empresa Coanza Contratistas Generales S.R.L. Repositorio Institucional Universidad Señor de Sipán. Tesis de Grado : <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8073/Rodr%c3%adguez%20Mayur%c3%ad%2c%20Carlos%20Antonio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Mejoramiento E Innovacion De Procesos Sas. (2023). Mejoramiento E Innovacion De Procesos Sas. Mejoramiento E Innovacion De Procesos Sas: <https://directorio-empresas.einforma.co/informacion-empresa/mejoramiento-innovacion-procesos-sas>
- Michaux, S., & Cadiat, A. C. (2016). Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito. Editorial 50Minutos.es. <https://doi.org/https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mWLyCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=las+cincos+fuerzas+de+porter&ots=W6S2Z2r4Po&sig=AoJeNV452egHKZjwWa-IDBaOEbw#v=onepage&q=las%20cincos%20fuerzas%20de%20porter&f=false>
- Mina, M. A., & Gallegos, M. D. (2020). La fuerzas de Porter: Estrategias luego de su aplicación . Conference: V Congreso Científico Internacional Sociedad del Conocimiento: Retos y Perspectivas. Ecuador . Conference: V Congreso Científico Internacional Sociedad del Conocimiento: Retos y Perspectivas
- Monroy, D. A. (2011). Análisis económico de la contratación pública en Colombia: el régimen de contratación estatal en Colombia como herramienta para cumplir intereses particulares y colectivos. Estudios de Derecho Continental en Colombia y Francia - Tomo 1, 1-41. https://doi.org/https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3889849
- Pérez, J. A. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de porter . Gestio Polis : https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54488638/MODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_LAS_CINCO_FUERZAS_DE_PORTER_-_8-libre.pdf?1505945512=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_LAS_CINCO_FU.pdf&Expires=1719956359&Signature=Ja
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press. https://doi.org/https://hollis.harvard.edu/primo-explore/search?tab=everything&search_scope=everything&vid=HVD2&lang=en_US&mode=basic&offset=0&query=lsr01,contains,000857306

- Posada, J. G. (2007). Interacción y conexiones entre las técnicas 5s, SMED y Poka Yoke en procesos de mejoramiento continuo. *Tecnura*, 10(20), 139-148. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/2570/257021012012.pdf>
- Rajadell, M. (2019). *Creatividad. Emprendimiento y mejora continua: Emprendimiento y mejora continua*. Reverte. https://doi.org/https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=QNPrDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=**Descubriendo+la+Importancia+de+la+Mejora+Continua+en+las+Empresas**++La+**mejora+continua**+es+un+pilar+fundamental+en+el+%C3%A1mbito+empresarial.+Su+objetivo+es+optimizar+procesos
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta Edición*. MC Graw Hill. https://doi.org/https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf
- SECOP. (2024). Sistema Electrónico de Contratación. Sistema Electrónico de Contratación: <https://www.colombiacompra.gov.co/secop/secop>
- Sumarán, F. C., & Moncada, F. N. (2022). Propuesta de implementación de plan de mejora continua para optimizar la preparación de expedientes de proyectos ambientales en procesos licitatorios con el Estado. Repositorio Institucional Universidad Ricardo Palma : https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/6411/T030_72641260_T%20FERNANDO%20CHR%c3%8dSTOFER%20RIVERA%20SUMAR%c3%81N.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Urdaneta, H. S. (29 de mayo de 2024). La diversidad cultural como ventaja competitiva en la empresa. Repositorio Institucional Universidad de Sevilla. Tesis de grado.
- Uzcátegui, L. F., & Medina, G. V. (2024). Plan de mejoramiento - US1 Enterprise. Manul de licitaciones públicas enfocado en procesos críticos . Repositorio Institucional Universidad El Bosque. Tesis de Grado. : <https://repositorio.unbosque.edu.co/server/api/core/bitstreams/3477b252-c4e7-4829-b5d5-d04917dd4efd/content>

Valdivieso, O. Z., & Salinas, O. A. (2018). Mejora continua en productividad organizacional y su impacto en colaboradores. Colombia, 2017. *Desarrollo Gerencial*, 10(2), 83–102. [https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3033](https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3033)

Villavicencio, D. X., Soler, V. G., & Bernabeu, E. P. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua . *3C Empresa (Edición Especial)*, diciembre, 50-56.

ANEXOS

ANEXO 1.

BROCHURE DE LÁ EMPRESA INGARQCOL SAS.

Información general de INGARQCOL SAS

BASES SOLIDAS

¿QUIÉNES SOMOS?

INGARQCOL es una empresa dedicada a desarrollar proyectos de Ingeniería y Arquitectura con el fin de construir obras de infraestructura encomendados por nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades con espacios provechosos que excedan sus expectativas y proporcionándoles servicios integrados en el diseño, desarrollo y construcción de sus proyectos.

Contamos con un equipo de trabajo con conocimiento y valores consolidados, comprometidos y abiertos a reinventarse y desarrollarse constantemente, con experiencia en la construcción y diseño de proyectos.

VISIÓN

Ser conocidos como empresa de ARQUITECTURA, INGENIERIA, DISEÑO Y CONSTRUCCION de obras de gran envergadura dentro del mercado colombiano.

MISIÓN

Somos un equipo de profesionales que tenemos como MISIÓN:

- Desarrollar los proyectos de construcción de nuestros clientes con eficiencia, alta capacidad de respuesta, calidad y con los mejores precios del mercado.
- Brindar a nuestros clientes soluciones en DISEÑO, INGENIERÍA y CONSTRUCCIÓN, cumpliendo de manera óptima con los requisitos establecidos para cada proyecto.

VALORES

Nuestros principales valores son:

- Integridad
- Compromiso
- Cumplimiento

 <p>MinCultura Ministerio de Cultura</p>	 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN</p>	 <p>artesanías de colombia</p>	 <p>FONADE <i>Proyectos que transforman vidas</i></p>
 <p>Alcaldía Local de Tunielito</p>	 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. GOBIERNO, SEGURIDAD Y CONVIVENCIA Alcaldía Local de Usaquén</p>	 <p>Escuela Superior de Administración Pública</p>	 <p>Consejo Superior de la Judicatura</p>
 <p>UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL</p>	 <p>ICA Instituto Colombiano Agropecuario</p>	 <p>ALCALDÍA DE FUSAGASUGÁ</p>	 <p>AERONÁUTICA CIVIL UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL</p>
 <p>INCI INSTITUTO NACIONAL PARA CIEGOS</p>	 <p>CCL Corporación Colombiana de Logística LOGÍSTICA EN TODO</p>	<p>CONSORCIO INGENIERIA I REMODELACION DE COLEGIOS PUBLICOS BOGOTÁ D.C NUEVA ISLANDIA SEDE A SANTRE SEDE B</p>	<p>CONSTRUCCION EDIFICIO PAEZ ARIZA CONSTRUCCION EDIFICIO 5 PISOS</p>
 <p>COLEGIO MIGUEL CARO ANTONIO</p>	 <p>COLEGIO REPÚBLICA DE MÉXICO I.E.D.</p>	<p>CONJUNTO RESIDENCIAL SANTA MARIA DE LOS ANGELES NIT 900024023-4 ADECUACION PLAZOLETA</p>	 <p>Fondo de Bienestar Social CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA</p>

ANEXO 2.

PRINCIPALES LICITACIONES EMPRESA INGARQCOL SAS.

Principales licitaciones INGARQCOL SAS

EXPERIENCIA RESUMIDA INGARQCOL SAS													
													
Nº	ENTIDAD	Numero de Contrato	OBJETO	Fecha de Inicio	Fecha Terminación	% Participación en la Ejecución	VALOR CONTRATADO	VALOR SECON % DE PARTICIPACION	AÑO DE FINALIZACIÓN	SALARIO MÍNIMO AL AÑO DE FINALIZACIÓN	SMMLV DEL AÑO DE FINALIZACIÓN	SMMLV SECON % DE PARTICIPACION	MS
1	MARIA CRISTINA ROMERO RODRIGUEZ CENTRO COMERCIAL MESTIZO BOGOTÁ	383-2013	ADICIÓN DEL LOCAL 2 DE EL CENTRO COMERCIAL MESTIZO LA PARRANDA, ubicado en la ciudad de Bogotá en la carrera 94/centro 383 sur	20/06/2013	20/07/2013	100%	\$ 21,642,740.00	\$ 21,642,740.00	2013	\$ 589,548.00	\$ 590	\$ 590	
2	CONJUNTO RESIDENCIAL SANTA MARIA DE LOS ANGELES	28522014	MANUTENIMIENTO, REPARACIONES LOCATIVAS Y MEJORAMIENTO DEL LOCAL DEL CONJUNTO RESIDENCIAL SANTA MARIA DE LOS ANGELES, ubicado en la Transversal 76 NUESTRA SEÑORA	20/02/2014	20/09/2014	100%	\$ 20,902,174.76	\$ 20,902,174.76	2014	\$ 636,300.00	\$ 632	\$ 632	
3	COOPERACION COLOMBIANA DE EDUCATIVA	2892014	ASOCIACION DE BORNADOS, INSTALACION DE PUERTA METALICA, CERRAJES Y MUEBLES EN BORNADOS	20/06/2014	21/07/2014	100%	\$ 13,872,440.00	\$ 13,872,440.00	2014	\$ 444,900.00	\$ 448	\$ 448	
4	MARIA CRISTINA ROMERO RODRIGUEZ CENTRO COMERCIAL PRADO VERDE	14112014	ADICION DEL LOCAL 140 DEL CENTRO COMERCIAL PRADO VERDE, ubicado en la ciudad de Bogotá D.C.	14/11/2014	14/12/2014	100%	\$ 13,041,504.00	\$ 13,041,504.00	2014	\$ 434,700.00	\$ 437	\$ 437	
5	MINISTERIO DE CULTURA	2468-13	CONTRATAR LAS OBRAS DE MANUTENIMIENTO DE LAS CASAS DEL FUNDADOR GONZALO SUAREZ RONDON Y DEL GOBIERNO CIVIL DE VERGARA, UBICADAS EN EL CANTON HISTORICO DE LA CIUDAD DE TUNJA, BOYACA	10/05/2014	10/07/2014	100%	\$ 442,108,434.00	\$ 442,108,434.00	2014	\$ 636,300.00	\$ 717.71	\$ 143.54	\$ 627.19
6	Urbano	2134197	ADICIONES Y/O REPARACIONES LOCATIVAS DE LAS OFICINAS DE LA AUTORIDAD NACIONAL DE LICENCIAS AMBIENTALES - ANLA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ	04/05/2014	15/06/2014	100%	\$ 171,001,240.00	\$ 168,421,099.20	2014	\$ 636,300.00	\$ 277.69	\$ 111.07	\$ 156.62
7	MINISTERIO DE CULTURA	2147-2014	El contratista se compromete con el Ministerio a controlar por el sistema de precios anteriores. Esos son: Fijados de oferta, los actualizados correspondientes al comportamiento generalizado y controlados de la Casa Museo Rafael Núñez, de acuerdo a los condiciones anexas que hacen parte integral del contrato	17/02/2014	16/12/2014	100%	\$ 76,448,432.00	\$ 76,448,432.00	2014	\$ 436,300.00	\$ 127.35	\$ 127.35	\$ 1302.00
8	MIGRACION COLOMBIA	104-2014	CONTRATAR LAS OBRAS DE MANUTENIMIENTOS LOCATIVOS MUEBLES DE LA SEDE REGIONAL SAN ANDRES	05/12/2014	20/12/2014	100%	\$ 9,854,800.00	\$ 9,854,800.00	2014	\$ 436,300.00	\$ 44.00	\$ 44.00	
9	INSTITUCION EDUCATIVA DISTRICTAL CAMPESINA MONTE VERDE	088-2014	Adquirir y/o reparar el o mantener los espacios destinados a oficinas del área administrativa del Colegio Campesina Monteverde	26/11/2014	01/01/2015	100%	\$ 42,890,714.00	\$ 42,890,714.00	2015	\$ 449,500.00	\$ 46.30	\$ 46.34	\$ 46.40
10	ICBF REGIONAL SAN ANDRES	088-2014	REALIZAR POR EL SISTEMA DE PRECIOS UNITARIOS FIJOS SIN AJUSTES EL MANUTENIMIENTO Y ADICION Y/O RECONSTRUCCION DE LA PLANTA FISICA DE LA REGIONAL DE SAN ANDRES SUZAR, CENTRO ZONAL Y DEMAS SUPLENENCIAS E INMUEBLES ADICIONALES AL ICBF REGIONAL SAN ANDRES.	08/03/2014	24/01/2015	100%	\$ 182,133,434.00	\$ 182,133,434.00	2015	\$ 444,300.00	\$ 282.28	\$ 281.28	\$ 140.00
11	SECRETARIA DE EDUCACION	2080 de 2014	CONTRATAR LAS OBRAS DE MEJORAMIENTO DE LOS ESPACIOS REQUERIDOS PARA EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DESTINADO A LA ATENCION DE LOS GRUPOS DE PREESCOLAR (PRE - JARDIN, JARDIN Y TRANSICION) EN EL COLEGIO EDUCANDO SANTOS SUELA BENICA, UBICADO EN LA LOCALIDAD DE LOS MARTIRES DE BOGOTÁ D.C.	06/02/2015	20/03/2015	100%	\$ 24,004,119.00	\$ 24,004,119.00	2015	\$ 444,300.00	\$ 40.44	\$ 40.44	
12	ALCALDIA DE USACUÉN	111-2014	CONTRATAR BAJE LA MODALIDAD DE PRECIOS UNITARIOS FIJOS SIN AJUSTES LAS REPARACIONES Y ADICIONES LOCATIVAS EN LAS INSTALACIONES DE LA ANTIGUA USACU, UBICADA EN LA CALLE USACU No. 7 - 08 DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.	05/07/2014	01/08/2015	100%	\$ 405,401,668.00	\$ 364,963,301.30	2015	\$ 444,300.00	\$ 429.17	\$ 346.21	\$ 360.00
13	MINISTERIO DE CULTURA	2470-2015	"El contratista se compromete con el Ministerio a realizar por el sistema de precios unitarios fijos los trabajos de ajuste, las actividades correspondientes a las edificaciones del piso de la Biblioteca Principal, Adquisición de la Zona de Memoria del Museo de la Independencia, sede del Ministerio de Cultura, de acuerdo a las condiciones anexas que hacen parte integral del contrato."	14/07/2015	29/03/2015	100%	\$ 149,028,418.00	\$ 149,028,418.00	2015	\$ 444,300.00	\$ 231.28	\$ 231.28	\$ 247.00
14	ALCALDIA DE TUNMUNTO	275-2015	REALIZAR LA ADICION DE LA INFRAESTRUCTURA EXISTENTE EN LA CASA DE LA CULTURA DE PROPIEDAD DEL FONDO DE DESARROLLO LOCAL, INCLUIDO ESTUDIOS E INGENIERIA, A PRECIOS FIJOS UNITARIOS Y A MONTO AJUSTABLE	04/02/2014	08/04/2014	100%	\$ 101,004,824.00	\$ 101,004,824.00	2014	\$ 409,454.00	\$ 113.00	\$ 113.00	

ANEXO 3.

ESTADOS FINANCIEROS AÑO 2021 -2022.

Estados Financieros INGARQCOL SAS

PROYECTOS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA DE COLOMBIA SAS			
NIT No 900,469,682-1			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
	Notas	DICIEMBRE 31/22	DICIEMBRE 31/21
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
BANCOS	3	62.500	148.164.740
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	4	265.000.000	375.000.000
ANTICIPO DE IMPUESTOS	4	462.000	3.306.104
INVENTARIOS	5	86.666.825	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		352.191.325	526.470.844
ACTIVO NO CORRIENTE			
ACTIVO FIJO			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	6	372.320.000	372.320.000
DEPRECIACION ACUMULADA		(68.372.444)	(68.372.444)
TOTAL ACTIVO FIJO		303.947.556	303.947.556
TOTAL ACTIVO		656.138.881	830.418.400
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
PROVEEDORES NACIONALES	7	-	68.158.446
IMPUESTOS POR PAGAR	8	401.800	780.000
PASIVOS ESTIMADOS	9	-	18.432.427
TOTAL PASIVO CORRIENTE		401.800	87.370.873
PASIVO NO CORRIENTE			
PASIVO A LARGO PLAZO			
OBLIGACIONES FINANCIERAS	10		88.158.446
PROVISIONE IMPUESTO DE RENTA			
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES Y OTRAS	11	113.507.036	113.507.036
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		113.507.036	201.665.482
TOTAL PASIVO		113.908.836	289.036.355
PATRIMONIO			
CAPITAL AUTORIZADO	12	200.000.000	200.000.000
CAPITAL POR SUSCRIBIR		125.000.000	125.000.000
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO		125.000.000	125.000.000
RESULTATO DE EJERCICIOS ANTERIORES		416.382.045	375.355.030
RESULTADO DEL PERIODO INTEGRAL		848.000	41.027.015
		0	0
TOTAL PATRIMONIO		542.230.045	541.382.045
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		656.138.881	830.418.400
CUENTAS DE ORDEN POR CONTRA			


JOHN JAIRO PINZON DIAZ
 REPRESENTANTE LEGAL


MONICA DIAZ MORA
 CONTADOR T.P. 77039-T

PROYECTOS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA DE COLOMBIA SAS
NIT No 900,469,682-1
ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRAL
DEL 1 DE ENERO A 31 DE DICIEMBRE DEL 2022

	Nota	A DICIEMBRE 31/22	A DICIEMBRE 31/21
TOTAL INGRESOS		0	695.609.241
INGRESOS OPERACIONALES - CONSTRUCCION	13		695.609.241
COSTO DE VENTAS		0	556.487.393
COSTO DE VENTAS	14		556.487.393
UTILIDAD BRUTAS EN VENTAS		-	139.121.848
GASTOS DE ADMON	15	28.652.000	69.350.000
GASTOS DE VENTAS		-	-
RESULTADO OPERACIONAL		-28.652.000	69.771.848
OTROS INGRESOS	16	29.500.000	16.886
NO OPERACIONALES		29.500.000	16.886
OTROS GASTOS - GASTOS FINANCIEROS			56.780.000
GASTOS BANCARIOS, COMISIONES, INTERESES BAN		-	10.980.000
GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES IMPUESTOS ASUMIDOS			45.800.000
RESULTADO DEL EJERCICIO ANT. DE IMPUESTOS		848.000	13.008.734
IMPUESTO DE RENTA			
RESULTADO INTEGRAL DEL EJERCICIO DESPUES DE IMPUESTO		848.000	13.008.734


JOHN JAIRO PINZON DIAZ
REPRESENTANTE LEGAL


MONICA DIAZ MORA
CONTADOR T.P. -T 77039-T