

**Propuesta plan de mejora para el área comercial  
de la empresa Ro Ingeniería Ltda**

Angie Lorena Sua Mendivelso  
Lida Yaneth Monroy

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa Especialización en Gerencia de empresa  
Bogotá, D.C.  
2019

**Propuesta plan de mejora para el área comercial  
de la empresa Ro Ingeniería Ltda**

Angie Lorena Sua Mendivelso

Lida Yaneth Monroy

Director

Johnny Mariño Reyes

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas

Universitaria Agustiniiana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa Especialización en Gerencia de empresa

Bogotá, D.C.

2019

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer en primer lugar a Dios por permitirnos llegar hasta éste importante momento de nuestro ejercicio profesional el cual hemos desarrollado con mucho esfuerzo y dedicación; a su vez agradecemos a nuestras familias, quienes se convierten en el motor e inspiración para llevar a cabo éste importante proyecto.

A su vez, queremos extender también nuestro agradecimiento al profesor Johnny por el acompañamiento brindado, por su paciencia y sabiduría pues a través de sus asesorías logramos culminar éste importante reto.

Finalmente, y no menos importante, agradecemos a la Universidad quien nos ha llevado por este camino y nos ha fortalecido en el aprendizaje y en el acompañamiento a través de muchos docentes quienes nos mantuvieron inspiradas en este logro permitiéndonos llegar hasta donde estamos.

## **Resumen ejecutivo**

R.O Ingeniería Ltda., es una empresa dedicada a la participación en diferentes obras civiles; su trayectoria le ha permitido abrirse un paso importante en el mercado y en su sector, sin embargo, su gestión comercial todavía puede explotarse aún más; lo anterior se justifica mediante el análisis de participación de la empresa en las diferentes licitaciones en las cuales la compañía ha dejado de participar ante una carente organización del área comercial la cual se pretende fortalecer a lo largo de éste trabajo.

El diseño de la propuesta de mejora que se busca desarrollar para R.O ingeniería Ltda., define la reestructuración del área comercial con miras a mejorar la gestión de los recursos de la empresa alcanzando un nivel de ventas superior al que se tiene en la actualidad puesto que la empresa cuenta con un proceso comercial básico el cual debe profesionalizarse y profundizarse; lo anterior se logra a través de la aplicación del método de marco lógico en el que se desarrolla un análisis estructurado de una propuesta de mejora para llegar a la decisión final que deberá tomar la empresa en mención y así se implementen medidas para la mejora de las actividades en las cuales se está fallando y no contribuyen al buen desarrollo económico de la organización y el crecimiento en el sector de la construcción.

## Tabla de contenido

Capítulo 1. Estudio técnico .....	10
1.1 Caracterización de la empresa .....	10
1.2 Oferta de servicios .....	10
1.3 Ubicación .....	16
1.4 Recursos .....	16
1.4.2 Recursos Físicos.....	17
1.4.3 Capacidad instalada. ....	18
Capítulo 2. Estudio financiero .....	22
2.1 Indicadores de liquidez .....	23
2.1.1 Razón Corriente: .....	23
2.1.2 Prueba Acida.....	24
Prueba ácida RO Ingeniería .....	24
2.2 Indicadores de endeudamiento.....	24
2.2.1 Nivel de endeudamiento .....	24
2.2.2 Nivel de endeudamiento a corto plazo.....	24
Nivel de endeudamiento a corto plazo RO Ingeniería.....	24
2.3 Indicadores de Apalancamiento o leverage .....	25
2.3.1 leverage a corto plazo .....	25
2.3.2 Leverage Financiero.....	26
Capítulo 3. Análisis sectorial .....	27
3.1 Análisis sectorial.....	27
Capítulo 4. Definición del problema.....	31
Capítulo 5. Objetivos .....	32
5.1 Objetivo general.....	32
5.2 Objetivos específicos .....	32
Capítulo 7. Antecedentes .....	34
Capítulo 8. Marco referencial .....	35
8.1 Marco normativo.....	35
8.2 Marco teórico .....	36
Capítulo 9. Metodología del marco lógico .....	38
9.1 Análisis de los involucrados .....	38

9.2 Análisis del problema a través del árbol de problemas.....	39
9.3 Árbol de objetivos.....	40
9.4 Identificación de alternativas de solución.....	41
9.5 Selección alternativa optima.....	41
9.6 Matriz de marco lógico.....	42
10. Conclusiones y recomendaciones.....	44
10.1 Conclusiones.....	44
10.2 Recomendaciones.....	45
11. Referencias.....	46

## Lista de tablas

TABLA 1. ....	18
TABLA 2. ....	23
TABLA 3. ....	24
TABLA 4. ....	24
TABLA 5. ....	24
TABLA 6. ....	25
TABLA 7. ....	26
TABLA 8. ....	27
TABLA 9. ....	28
TABLA 10. ....	28
TABLA 11. ....	29
TABLA 12. ....	30
TABLA 13. ....	33
TABLA 14. ....	42

## Lista de figuras

Figura 1 Obras Civiles Ejecutadas Por R.O Ingeniería.....	11
Figura 2 Excavaciones Ejecutadas Por R.O Ingeniería .....	12
Figura 3 Montajes Ejecutados Por R.O Ingeniería .....	12
Figura 4 Demoliciones Ejecutadas Por R.O Ingeniería .....	13
Figura 5 Sand-Blasting Ejecutado Por R.O Ingeniería .....	14
Figura 6 Rellenos Estabilizados Ejecutados Por R.O Ingeniería.....	14
Figura 7 Pavimentos Ejecutados Por R.O Ingeniería.....	15
Figura 8 georreferenciación de la organización r.o ingeniería ltda. ....	16
Figura 9 Diagrama De Flujo De La Prestación Del Servicio.....	21
Figura 10 Estados Financieros R.O Ingeniería .....	22
Figura 11 Análisis De Los Involucrados .....	38
Figura 12 Árbol De Problemas .....	39
Figura 13 Árbol De Objetivos.....	40



## **Introducción**

El manejo adecuado de la gestión comercial es una de las principales problemáticas de las empresas, en tanto, cuando su actividad no está relacionada con la distribución de productos suele quedarse corta haciendo que se desestime la demanda permitiendo a su vez la aparición de competidores que con un impulso comercial más fuerte logren participar de licitaciones u otras oportunidades comerciales como sucede con las empresas dedicadas a obras de ingeniería civil.

Por lo anterior es necesario que las empresas diseñen, implementen y hagan seguimiento a sus departamentos comerciales. R.O Ingeniería LTDA no es ajeno a la imperante obligación de atender no solamente los deseos y necesidades de sus clientes sino también todas aquellas necesidades que emergen de prospectos y nuevas oportunidades comerciales que se descuidan en la operatividad y que suelen ser las que restan participación de la organización en su sector.

Con relación a la problemática identificada referente a la gestión adecuada del área comercial de la empresa R.O. ingeniería LTDA proponemos el diseño del método de marco lógico para determinar los verdaderos problemas en el área comercial y la definición de alternativas para dar solución a los problemas identificados.

Todas las propuestas descritas en este trabajo van encaminadas a mejorar las condiciones comerciales de la empresa R.O Ingeniería LTDA.

## **Capítulo 1. Estudio técnico**

### **1.1 Caracterización de la empresa**

La empresa R.O. Ingeniería, es una empresa de naturaleza limitada, dedicada a ofrecer servicios relacionados con el mercado de obras civiles, estructuras en concreto y pisos industriales. En la actualidad la organización se destaca por brindar un servicio de alta calidad durante todas las etapas de un proyecto gracias a su trayectoria, al uso de tecnologías de punta y el manejo de procedimientos altamente competitivos en donde prevalece el respeto por la legislación medioambiental, laboral y toda aquella que tenga relación con el que hacer de la empresa, la intención de la organización es buscar siempre oportunidades para el desarrollo de sus trabajadores generando a su vez vínculos estratégicos con sus proveedores.

La compañía cuenta con personal altamente Calificado y Certificado responsable a las labores designadas en los proyectos establecidos; para ofrecer mayor diversidad en la calidad y el servicio, logrando así la satisfacción del cliente, el crecimiento de la empresa y ofreciendo de esta manera un excelente Servicio

Dentro de su marco legal, se constata que la organización fue constituida según escritura pública no. 0002242 de notaria 48 de Bogotá dc. Del 17 de septiembre de 2004, inscrita el 28 de septiembre de 2004 bajo el número 00954961 del libro, fue (ron) nombrado (s): Rativa Díaz Reynaldo de Jesús y subgerente Socha Marulanda Gloria Luz

### **1.2 Oferta de servicios**

La oferta de servicios establecida por R.O., Ingeniería se adapta a las necesidades del mercado y a la experiencia de la organización; así las cosas, su objeto social se distingue por el siguiente portafolio:

- Obras civiles.
- Excavaciones.
- Montajes industriales.
- Demoliciones especiales.
- Sandblasting y pinturas industriales.
- Rellenos estabilizados.
- Asfaltos.

Sin embargo, dicho portafolio no se limita a los servicios anteriormente expuestos, por el contrario, se adapta a las necesidades de los clientes. A continuación, se exponen uno a uno los servicios prestados (R.O Ingeniería Ltda. 2016):

Obras civiles: Especialización en obras de infraestructura, estructuras en concreto y pisos industriales. La empresa cuenta con un equipo profesional en el desarrollo de proyectos, ofreciendo un acompañamiento técnico teniendo en cuenta la calidad como aspecto fundamental para sus clientes.



Figura 1 Obras civiles ejecutadas por R.O Ingeniería. (R.O Ingeniería Ltda. 2016)

Excavaciones: Teniendo en cuenta el desarrollo urbanístico y comercial colombiano, y partiendo de la necesidad de espacios para zonas de estacionamiento, RO INGENIERIA LTDA, visualiza en esta situación la oportunidad de aportar con su gran experiencia y diversa maquinaria realizando excavaciones de distintas profundidades; contando con equipos especializados para este fin. Partiendo del desarrollo de diversos proyectos RO INGENIERIA LTDA, cuenta con la experiencia, equipo profesional y físico para la ejecución de excavaciones de todo tipo, siendo un valor agregado para nuestros clientes.



Figura 2 Excavaciones ejecutadas por R.O Ingeniería. (R.O Ingeniería Ltda. 2016)

Montajes Industriales: R.O Ingeniería ofrece productos y servicios desde el diseño conceptual y técnico, centrado en su calidad técnica y estética, así como en la logística post-fabricación; transporte e Instalación. Todos los procesos y etapas para R.O Ingeniería son de vital importancia, puesto que siempre se centran en que el resultado final sea el mejor en términos de presentación Requerimientos técnicos y tiempos de entrega.



Figura 3 Montajes ejecutados por R.O Ingeniería. (R.O Ingeniería Ltda. 2016)

Demoliciones especiales: Partiendo de la búsqueda de espacios; y teniendo en cuenta la renovación urbanística y las nuevas exigencias técnicas y de logística para el desarrollo de nuevos proyectos en nuestro país; las construcciones urbanísticas se renovaron haciendo énfasis en la demolición de estructuras reforzadas y estructuras en subsuelo, se genera una nueva metodología de demoliciones a gran escala con martillos hidráulicos y explosivos pasivos, a diferentes niveles de altura y profundidades de subsuelo.



Figura 4 Demoliciones ejecutadas por R.O Ingeniería. (R.O Ingeniería Ltda. 2016)

Sand-blasting y pinturas industriales: Limpieza y proporción de perfil de anclaje a superficies metálicas (tanques y estructuras) para preservar la vida útil de los metales por medio de procesos industriales de Sand blasting, granallado, wet blasting, etc., siguiendo estándares de acuerdo a normas internacionales especialmente la “Steel Structures Painting Council Pittsburgh USA SSPC” y “Swedish Standards Institution Stockolm Suecia SIS”. Y recubrimiento con pinturas epóxicas con diferentes técnicas de aplicación (Airless sin oclusión de aire y convencional) por otra parte se implementó un sistema de sand blasting para pisos industriales endurecidos y aplicación de pinturas industriales para protección, presentación y señalización horizontal y vertical en centros comerciales y Vías.



Figura 5. Sand-blasting ejecutado por R.O Ingeniería. (R.O Ingeniería Ltda. 2016)

Rellenos estabilizados: Referenciando los distintos tipos de suelos y visualizando la necesidad de mejores condiciones físicas y mecánicas del suelo para el desarrollo de distintos proyectos, RO INGENIERIA LTDA, se especializa en la ejecución de este tipo de actividades, contando con la maquinaria especializada para garantizar las condiciones requeridas por sus clientes. Partiendo de su política de calidad y de sus diversas certificaciones, garantizan sus proyectos por medios laboratorios certificados y avalados por la ONAC, con lo cual sus clientes obtienen la satisfacción esperada.



Figura 6. Rellenos estabilizados ejecutados por R.O Ingeniería. (R.O Ingeniería Ltda. 2016)

Asfaltos y Pavimentos: Gracias a la gran experiencia en excavaciones y mejoramientos de suelos, RO INGENIERIA LTDA incursiona en la instalación de pavimento flexible obteniendo en este momento una gran experiencia desarrollando proyectos de esta clase. Partiendo de la política de calidad de la compañía y de sus certificaciones de calidad, es para

la empresa primordial dar cumplimiento estricto a la normativa INVIAS 2013, garantizando de esta forma el resultado de sus proyectos y dando satisfacción a sus clientes.



Figura 7 Pavimentos ejecutados por R.O Ingeniería. (R.O Ingeniería Ltda. 2016)

### 1.3 Ubicación

R.O Ingeniería Ltda., se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá en un sector estratégico de la ciudad en donde confluyen múltiples organizaciones y establecimientos comerciales; su ubicación se establece entre la carrera 70 B con calle 64 D en donde opera a su vez su sede administrativa de operaciones, contando además con una infraestructura en la Calle 8 con carrera 28 en donde se encuentra ubicada la Planta de fabricación metalmecánica y de proyectos especiales.

A continuación, se evidencia la georeferenciación de la planta administrativa y de operaciones.

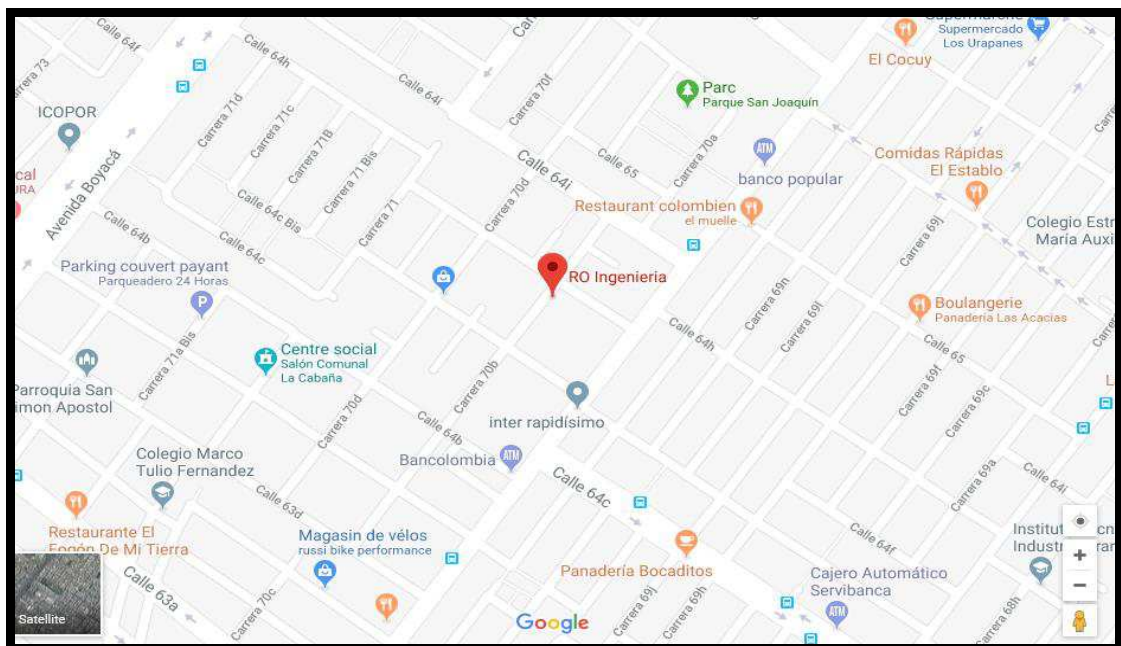


Figura 8 Georreferenciación de la organización R.O Ingeniería Ltda. Google map.

La ubicación de la organización facilita el acceso a los clientes, así mismo, su infraestructura favorece el almacenamiento de materiales y maquinaria para la prestación integral de sus servicios.

### 1.4 Recursos

La prestación integral de los servicios ofertados por la organización no sería posible de no ser por los múltiples recursos con los que cuenta la R.O. Ingeniería, los cuales, funcionan de manera coordinada para lograr el cumplimiento del objeto social de la organización así como



los demás objetivos planteados por la misma; a continuación se describen uno a uno los recursos más destacados:

#### **1.4.1 Recursos humanos.**

El recurso humano, pieza fundamental en el desarrollo del objeto social de R.O. Ingeniería, se encuentra integrado por personal altamente calificado, cualificado y especializado para sus funciones; el recurso humano disponible se encuentra integrado por:

Ingenieros civiles

Operadores de maquinaria pesada

Conductores

Equipo administrativo capacitado

Departamento de seguridad industrial

Oficiales de obra

Ayudantes de obra

Cada uno de los integrantes de la planta laboral tiene a su cargo diversas funciones que responden de manera eficiente a la competencia, preparación y habilidad de cada uno, puestos en función de la organización para alcanzar los objetivos propuestos.

#### **1.4.2 Recursos físicos.**

A continuación se muestra una representación del inventario de maquinarias y recursos físicos de que dispone la empresa para el ejercicio de su objeto social principal; éstos son:

Tabla 1.

*Inventario de maquinaria y equipo R.O Ingeniería*

Maquinaria pesada	Grua telescópica P&H Gris
Maquinaria pesada	Grua telescópica PETIBONE
Maquinaria pesada	Martillo hidráulico Soosan SB 35 II 010
Maquinaria pesada	Martillo hidráulico K 500 S 011
Maquinaria pesada	Martillo hidráulico K 500 S 012
Maquinaria pesada	Martillo hidráulico Soosan SB 35 II 013
Maquinaria pesada	Martillo hidráulico Soosan SB 35 II 014
Maquinaria pesada	Martillo hidráulico K 500 S 015
Maquinaria pesada	Martillo hidráulico K 300 016
Maquinaria pesada	Martillo hidráulico K 1200
Maquinaria pesada	Retroexcavadora John Deere D50
Maquinaria pesada	Martillo hidráulico Okada 100
Maquinaria pesada	Excavadora HitachiZX 210 K
Maquinaria pesada	Excavadora HitachiZX 120
Maquinaria pesada	Excavadora HitachiZX 120 - E
Maquinaria pesada	Mini excavadora Kubota U 50
Maquinaria pesada	Mini excavadora Kubota U 50
Maquinaria pesada	Mini excavadora Kubota U 30 - 5
Maquinaria pesada	Mini excavadora John Deere 35C
Maquinaria pesada	vibrocompactador Ingersoll Rand DD-24
Equipos	Compresor Airman PDS 185 serie 66
Equipos	Compresor Airman PDS 185 serie 79
Equipos	Compresor Ingersoll Rand
Vehículos	Volqueta UPP 410
Vehículos	Volqueta SQW 222
Vehículos	Camión USB 140
Vehículos	Camioneta Frontier BZF 165
Vehículos	Camioneta Frontier estacas
Vehículos	Camioneta Navara
Vehículos	Camioneta BMW

Nota: Los autores con información de R.O. Ingeniería

### 1.4.3 Capacidad instalada.

La capacidad instalada puede verse desde dos perspectivas; la primera de ellas correspondiente a la capacidad de la organización para satisfacer su demanda y en la segunda perspectiva, la capacidad de respuesta a la demanda dada en una serie de procedimientos establecidos por la empresa de manera estructurada:

Dar a conocer los servicios y productos de la empresa e identificar los requisitos del cliente relacionados con los mismos.

Asegurar que se cumplen los requisitos de las ofertas, legales y reglamentarios relacionados con el producto o servicio suministrado.

Resolver las diferencias presentadas en las ofertas entre el Cliente y RO INGENIERIA LTDA para su aceptación.

Evaluar preliminarmente la capacidad de RO INGENIERIA LTDA para dar cubrimiento a las ofertas.

Alcance del procedimiento:

Inicia desde la captación de un cliente y termina con la trazabilidad de la oferta o pedido a nivel nacional y donde se tengan relaciones comerciales con los clientes.

Entrega y seguimiento a los pedidos o servicios prestados.

Definiciones al interior del procedimiento:

**Oferta Comercial:** Propuesta, esto es, el proyecto de negocio jurídico que una persona formule a otra, deberá contener los elementos esenciales del negocio y ser comunicada al destinatario. Se entenderá que la propuesta ha sido comunicada cuando se utilice cualquier medio adecuado para hacerla conocer del destinatario.

**Contrato:** Acuerdo privado, verbal o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada y a cuyo cumplimiento puede ser exigido. Es un acuerdo de voluntades que genera derechos y obligaciones para las partes.

Condiciones generales para el procedimiento:

Para cotizaciones relacionadas con comercialización o pedidos informales, se debe registrar en el control de ofertas.

Todas las ofertas o pedidos deben ser registradas gerente general.

Se debe consultar el estado de Cartera de un cliente para autorizar la venta del producto o servicio.

Para que un servicio especial se realice, es necesario tener la aceptación por parte del cliente (mail o comunicado escrito).

No se da trámite a una solicitud del cliente que no contemple las características del producto o servicio.

Toda venta debe ser facturada conforme con los requisitos legales y reglamentarios.

Los registros deben conservarse en forma física o magnética.

A continuación del realiza un diagrama de flujo que explicita el procedimiento de la prestación del servicio en mención:

	DIAGRAMA DE FLUJO	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD	REGISTRO
	<pre>graph TD; INICIO[INICIO] --&gt; CAPTACION[CAPTACION DE CLIENTES]; CAPTACION --&gt; Continuation[...]</pre>	Gerente General	Se manifiestan posibles oportunidades de negocio orientadas a la oferta de productos y/o servicios a través de cualquier medio.	Invitación a ofertar o licitar o base de datos de clientes.

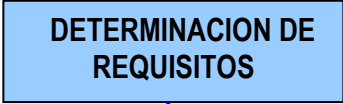
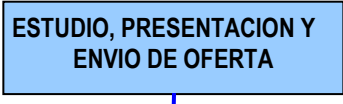
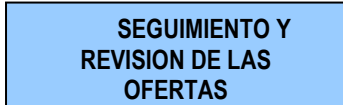

		Gerente General	<p>Determina y recibe los requisitos del cliente por cualquier vía, asigna el consecutivo, para posterior estudio y análisis de costos.</p> <p>Nota: Para el caso en que el cliente suministra directamente la solicitud o formatos, éste no debe llevar consecutivo y no se prepara oferta.</p>	Consecutivo oferta comercial
		Gerente General	<p>Con base en los requerimientos del cliente y de acuerdo con las características del servicio a ofertar, se realiza un análisis para poder prestar el servicio (en caso de no ser viable, no se envía la oferta comercial, adicional se determinan las condiciones de la propuesta económica que harán parte integral de la oferta comercial.</p> <p>Posterior al análisis, se elabora la propuesta para la oferta de productos y servicios y la envía a través de Internet o en físico, de acuerdo a lo establecido con el cliente.</p> <p>Luego de entregar la oferta, realiza seguimiento, con miras a una posible negociación.</p>	Cotización Oferta comercial Licitación
		Gerente General	<p>Se comunica con el cliente para verificar el acuse de recibo de las ofertas.</p> <p>En caso de presentar diferencias en las condiciones iniciales, el gerente aprueba y ajusta las ofertas y sus modificaciones a nueva oferta.</p>	Control de ofertas Radicado Oferta comercial o licitación

DIAGRAMA DE FLUJO	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD	REGISTRO
	Gerente General Analista Contable	<p>Una vez acordados y aceptados los compromisos entre las partes, el cliente envía contrato, orden de compra, orden de servicio o aceptación de la oferta (por cualquier medio), entre otras.</p> <p>NOTA: Se debe tener en cuenta que algunas ofertas son aprobadas por el cliente informalmente y se legalizan</p>	Orden de compra, orden de servicio, aceptación de la oferta por cualquier medio.

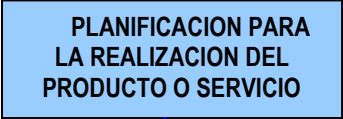

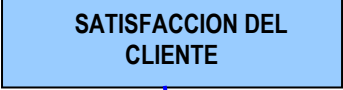

			una vez se ha hecho el proceso administrativo de aprobación.	
		Gerente General Ing. Residente	Conforme con la aceptación del cliente, la gerencia establece la logística y planificación para su realización (recursos y trámites administrativos necesarios).	Orden de compra, orden de servicio, aceptación de la oferta por cualquier medio Acta de reunión
		Gerente General Asistente de Gerencia y Contable	Una vez ha prestado el servicio, la gerencia solicita a contabilidad para realizar la factura, quienes solicitan su radicación, teniendo en cuenta las fechas de cierre y recibo de facturación.	FACTURA
			Cuando se perciba insatisfacción del cliente, se debe reportar en el formato y de igual manera evalúa su satisfacción a través de la Encuesta.	Mail, formato de producto no conforme, encuesta de satisfacción del cliente
				

Figura 9 Diagrama de flujo de la prestación del servicio. Los autores con información de R.O. Ingeniería

## Capítulo 2. Estudio financiero

La organización cuenta con una estructura financiera altamente sostenible, dentro de sus estados financieros se evidencia que aunque se ha dado una reducción de los pasivos de la organización, la liquidez se encuentra en un estado decreciente; es importante evaluar la proyección de la empresa como se evidencia en la situación financiera presentada hasta 2017:



**R.O Ingeniería LTDA.**  
Nit. 830.501.669-8  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
(Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)

	Notas	DIC 31 2017	DIC 31 2016
<b>ACTIVOS</b>			
<b>Activos corrientes</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	5	245.106	1.590.379
Deudores comerciales y otros	6	2.010.685	1.067.377
<b>Total activos corrientes</b>		<b>2.255.790</b>	<b>2.657.756</b>
<b>Activos no corrientes</b>			
Deudores	7	-	-
Propiedades, planta y equipo	8	2.254.106	2.112.651
<b>Total activos no corrientes</b>		<b>2.254.106</b>	<b>2.112.650</b>
<b>Total activos</b>		<b>4.509.896</b>	<b>4.770.407</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>			
<b>Pasivos corrientes</b>			
Obligaciones financieras	9	56.674	49.800
Proveedores	10	17.331	73.660
Cuentas por pagar	11	1.224.293	1.357.531
Impuestos corrientes por pagar	12	116.422	-
Obligaciones laborales	13	61.823	8.953
<b>Total pasivos corrientes</b>		<b>1.476.542</b>	<b>1.489.943</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>			
Anticipos y avances recibidos	14	546.822	964.087
<b>Total pasivos corrientes</b>		<b>546.822</b>	<b>964.087</b>
<b>Total pasivos</b>		<b>2.023.363</b>	<b>2.454.032</b>
<b>Patrimonio de los accionistas</b>			
Capital suscrito y pagado	14	210.000	210.000
Reservas	14	94.985	94.985
Ganancias acumuladas por adopción NIIF Pymes	14	250.000	250.000
Utilidades NIIF periodos anteriores	14	1.761.390	811.223
Utilidad o pérdida correiente	14	170.158	950.166
<b>Total patrimonio de los accionistas</b>		<b>2.486.533</b>	<b>2.316.374</b>
<b>Total pasivos y patrimonio de los accionistas</b>		<b>4.509.896</b>	<b>4.770.407</b>

Figura 10 Estados Financieros R.O Ingeniería. R.O Ingeniería

Tomando como punto de partida para el desarrollo del análisis financiero, se toma como base el estado de Situación Financiera de la empresa R.O Ingeniería. LTDA,

Determinaremos en orden para conocer la realidad económica:

liquidez

endeudamiento

apalancamiento

## 2.1 Indicadores de liquidez

### 2.1.1 Razón corriente.

Tabla 2.

*Razón corriente RO Ingeniería*

INDICADOR	FÓRMULA	AÑO 2017	RESULTADO	AÑO 2016	RESULTADO
RAZÓN CORRIENTE	Activo corriente / Pasivo corriente	2.255.790 / 1.476.542	\$1.53	2.657.756 / 1.489.943	\$1.78

Nota: Autoría propia

La fórmula de la razón corriente permite determinar la capacidad que tiene la organización para afrontar las deudas a corto plazo, analizando los 2 periodos su cuenta con respaldo para afrontar los pasivos corrientes, quedando liquidez para el desarrollo de la operación de la organización.

### 2.1.2 Prueba acida.

Tabla 3.

#### *Prueba ácida RO Ingeniería*

INDICADOR	FÓRMULA	AÑO 2017	RESULTADO	AÑO 2016	RESULTADO
PRUEBA ACIDA	Activo corriente - inventario / Pasivo corriente	2.255.790 / 1.476.542	\$1.53	2.657.756 / 1.489.943	\$1.78

Nota: Autoría propia

La fórmula de la prueba ácida para esta empresa no se puede aplicar, ya que por ser una empresa prestadora de servicios de ingeniería y no contar con el rubro dentro del estado de situación financiera, su aplicación es nula

## 2.2 Indicadores de endeudamiento

### 2.2.1 Nivel de endeudamiento.

Tabla 4.

#### *Nivel de endeudamiento RO Ingeniería*

INDICADOR	FÓRMULA	AÑO 2017	RESULTADO	AÑO 2016	RESULTADO
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	TOTAL PASIVO CON TERCEROS / TOTAL ACTIVO	2.023.363 / 4.509.896	45%	2.454.032 / 4.770.407	51%

Nota: Autoría propia

Utilizando la fórmula definida para el nivel de endeudamiento y lo analizado por los años 2017 y 2016, refleja un porcentaje del 45% para el periodo 2017 y por el periodo 2016 51%, generando una mitigación de la deuda en el cambio de los 2 años, generando un mayor flujo de caja para la organización 2017, lo que permitirá a la dirección el uso del recurso económico para el crecimiento de la compañía.

### 2.2.2 Nivel de endeudamiento a corto plazo.

Tabla 5.



### Nivel de endeudamiento a corto plazo RO Ingeniería

INDICADOR	FÓRMULA	AÑO 2017	RESULTADO	AÑO 2016	RESULTADO
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	PASIVO CORRIENTE / TOTAL PASIVO	1.476.542 / 2.023.363	73%	1.489.032 / 2.454.032	51%

Nota: Autoría propia

Del 100% de las obligaciones que cuenta la organización por cada uno de los años, por el año 2017 representa el nivel de endeudamiento 73% por el año 2016 nivel de endeudamiento 51%, la reducción del pasivo total se elevó del 2016 a 2017, no obstante se puede analizar que los valores de las obligaciones totales redujo su valor. La compañía a nivel de corto plazo se encuentra proyectada y es un reflejo que cuenta con una liquidez acorde para generar compromisos de pago de sus deudas en menos de 1 año.

## 2.3 Indicadores de apalancamiento o leverage

### 2.3.1 leverage a corto plazo.

Tabla 6.  
Leverage a corto plazo RO Ingeniería

INDICADOR	FÓRMULA	AÑO 2017	RESULTADO	AÑO 2016	RESULTADO
LEVERAGE A CORTO PLAZO	TOTAL PASIVO CORRIENTE / TOTAL PATRIMONIO	1.476.542 / 2.486.533	59%	1.489.032 / 2.316.374	64%

Nota : Elaboración propia

Referente al leverage a corto plazo, el patrimonio de la organización frente a las deudas a corto plazo genera un respaldo por el año 2017 de 59% y por el año 2016 de 64%, es recomendable generar una estrategia que permita respaldar las obligaciones a corto plazo con elementos diferentes al patrimonio de la organización, de igual manera es un leverage positivo y manejable.

### 2.3.2 Leverage financiero.

Tabla 7.

#### Leverage financiero RO Ingeniería

INDICADOR	FÓRMULA	AÑO 2017	RESULTADO	AÑO 2016	RESULTADO
LEVERAGE FINANCIERO	PASIVO TOTAL CON ENTIDADES FINANCIERAS / TOTAL PATRIMONIO	56.674 / 2.486.533	2.28%	49.800 / 2.316.374	2.15%

Nota : Autoría propia

A nivel de leverage con entidades financieras las cuantías porcentuales son una representación mínima, generando un manejo adecuado y de seguimiento que permita a la organización controlar la obligación, por el año 2017. 2.28% por el año 2016 2.15% el patrimonio como prenda de respaldo no se encuentra en riesgo ante las obligaciones.

## Capítulo 3. Análisis sectorial

### 3.1 Análisis sectorial

La organización R.O. Ingeniería pertenece al sector de la construcción; la información de este sector se gestiona a través de CAMACOL o Cámara Colombiana de la Construcción. Según esta entidad para 2017 el sector en general tuvo un crecimiento lento; no obstante, se asegura que para 2018 se dará un crecimiento del 4.6%. (Portafolio 2017)

Lo interesante de éste sector es su amplitud; en 2017 durante el Foro Económico sectorial, se establecieron algunas conclusiones como:

Antioquia y la obra del túnel del Oriente espera ser entregado en Diciembre de 2018 garantizando conectar a Medellín con el Urabá Antioqueño fortaleciendo las cifras del sector Trámites y mayor gestión para la implementación del proyecto "Mi casa ya"

Optimismo en la economía global

Crecimiento de entre un 2.5 y un 3% en la construcción de vivienda

Para obtener una ruta acerca de las oportunidades de desarrollo y crecimiento del sector, a continuación se establecen algunas cifras documentadas por CAMACOL en donde se prevé el crecimiento del mismo:

Tabla 8.

#### *Censo de edificaciones de CAMACOL Bogotá*

	Área urbana de Bogotá <sup>1</sup>							
	Obras culminadas	Obras en proceso				Obras paralizadas o inactivas		
		Obras nuevas	Continúan en proceso	Reinició proceso	Total proceso	Obras nuevas	Continúan paralizadas	Total paralizadas
2018-I	1.139.833	971.036	6.440.940	60.041	7.472.017	109.714	933.438	1.043.152
2018-II	949.065	896.942	6.517.395	29.173	7.443.510	139.405	934.762	1.074.167

Nota: (CAMACOL 2018)

La anterior tabla, evidencia la estimulación del sector en la ciudad de Bogotá, panorama que mejora cuando se evalúa que ese dinamismo prevalece en otras ciudades de Colombia:

Tabla 9.

*Censo de edificaciones de Camacol Medellín*

Área metropolitana de Medellín <sup>2</sup>							
Obras culminadas	Obras en proceso				Obras paralizadas o inactivas		
	Obras nuevas	Continúan en proceso	Reinició proceso	Total proceso	Obras nuevas	Continúan paralizadas	Total paralizadas
877.763	838.395	5.357.660	192.211	6.388.266	150.926	915.306	1.066.232
819.910	739.370	5.438.674	93.644	6.271.688	168.609	918.715	1.087.324

Nota: (CAMACOL, 2018)

Tabla 10.

*Censo de edificaciones cali*

Área urbana de Cali <sup>3</sup>							
Obras culminadas	Obras en proceso				Obras paralizadas o inactivas		
	Obras nuevas	Continúan en proceso	Reinició proceso	Total proceso	Obras nuevas	Continúan paralizadas	Total paralizadas
251.753	331.897	1.351.109	64.73	1.747.737	93.997	751.246	845.243
308.265	301.009	1.380.375	30.957	1.712.341	106.120	764.168	870.288

Nota: (Camacol, 2018)

Así las cosas, es posible establecer que el mercado de la Construcción y las obras civiles enfatiza en todas las líneas de productos ofertadas por R.O Ingeniería Ltda., en tanto abarca todas las necesidades que pueden emerger de un proyecto de obras civiles; toda empresa competitiva en éste sector debe desenvolverse en construcción, malla asfáltica, demolición y demás servicios complementarios como el Sand-Blasting cuyo propósito será entonces fortalecer un portafolio integral que favorezca la competitividad del sector.

A su vez, Colombia tiene considerables crecimientos en la construcción inmobiliaria y fortalecimiento de la infraestructura del país que da como consecuencia el dinamismo del sector y la necesidad de generar competitividad en el mismo; para evaluar los factores de competitividad del sector, es necesario hacer un análisis competitivo en donde se deberán evaluar variables como amenazas y oportunidades; para ello, a continuación se realiza un análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter descrito así:

Tabla 11.

*Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter para el sector de la construcción en Colombia*

5 FUERZAS DE PORTER	Oportunidades	Amenazas
Poder de los compradores	Alta cantidad de oferentes	Contratación directa con entidades del estado
	Precios variables entre oferentes	Vincular las necesidades del proyecto a licitaciones
	Posibilidad de alianzas estratégicas entre clientes	
Nuevos competidores / potenciales	Bajos costos con respecto a la competencia	Entrada de empresas internacionales
	Posicionamiento y trayectoria en el mercado en comparación con otras organizaciones	Competidores con mayor músculo financiero
Rivalidad con establecidos	Crecimiento de la demanda	Barreras de crecimiento de la industria
	Capacidad de negociar precios desde el sector	Incremento de la oferta e ingreso de nuevas tecnologías
Poder de los proveedores	Capacidad de negociación en volumen	Pocos productos sustitutos
	Posibilidad de integración hacia adelante	Industria de los proveedores escasa y limitada
Productos sustitutos	Posibilidad de crecer en remodelaciones	Compra de vivienda usada
	Sustitución de edificaciones antiguas	Contratación de obras civiles por intermedio de licitaciones

Nota: Autoría propia.

Así las cosas y a partir de este análisis, solo resta ejecutar estrategias tendientes al fortalecimiento de las oportunidades y al ataque directo de las amenazas; la información consignada allí propende un análisis de competitividad cualitativo del sector de la

construcción en general; en tanto a los factores del macro entorno, es posible evaluar a través de un análisis PESTEL lo siguiente:

Tabla 12.

*Análisis pastel del sector*

Política:	Tipo y forma de gobierno, facilidad para creación de negocio, Estrategias del entorno, Estabilidad social, Legislación tributaria y laboral, Sistema de organización política, facilidad de adquisición permisos para uso del suelo, apoyos del gobierno para la adquisición de hogar conforme los planes territoriales.
Economía:	Inflación y tipo de cambio, Niveles de deuda y ahorro, desempleo, costos laborales, IVA. En el año 2018 se espera que el sector de la construcción tenga un crecimiento del 4,6% casi el doble de la economía en su conjunto, ya que el año 2017 fue un año de recuperación lenta y pausada.
Social:	Aspectos demográficos, seguridad ciudadana, Niveles educativos, costumbres y cultura general.
Tecnología:	Nuevos productos y desarrollos, cambios en internet, Variedad de tecnologías de dispositivos de conexión y funcionalidad, Adaptación al entorno tecnológico, tecnología en maquinaria para la construcción.
Ecológicos / Ambientales:	Leyes de protección ambiental, Gestión de residuos y disposición, Uso adecuado de los recursos naturales, producción más limpia.
Legal:	Licencias necesarias para el desarrollo de la actividad, ayudas o descuentos gubernamentales, legislación en seguridad y salud en el trabajo, leyes de competencia, políticas de desempleo y legislación laboral.

Nota: Autoría propia

## Capítulo 4. Definición del problema

Debido a la baja demanda de licitaciones en lo que va corrido del año 2018 y a la poca gestión que se dedica en la adquisición de estas, ya que durante los últimos años la empresa se ha enfocado en los mismos proyectos y no se ha generado interés por asistir a los diferentes eventos en donde el objetivo es la comunicación y generación de contactos en el área de la construcción para el crecimiento de las empresas, R.O ingeniería no ha crecido satisfactoriamente por lo que se identifica como problemática una gran falta de interés en el área comercial lo que afecta el recurso humano, los ingresos de la empresa, el reconocimiento de la empresa, el pago a proveedores y la posibilidad de expandirse en el mercado y aportar al progreso en la economía en el país. Por dicha situación se proponen una serie de actividades que contribuyan al crecimiento en la adquisición de licitaciones esto con el fin de incrementar los ingresos de la empresa ya que en la actualidad el sector de obras civiles y construcción es uno de los más relevantes en el país. Al analizar los procesos de adjudicación de licitaciones en los últimos años en la empresa R.O ingeniería se evidencia que estos han ido en disminución ya que no se ha desarrollado un plan estratégico para este aspecto que es hoy en día una prioridad empresarial de acuerdo con lo que han analizado quienes hacen parte del sector constructor y reconocen la relevancia de tener en cuenta la planeación estratégica.

Con relación a lo anterior, se reconoce que es importante el compromiso de las empresas, quienes deben ver como una inversión lo que se pueda hacer para diseñar un plan estratégico sobretodo en el área comercial que implica la adquisición de las licitaciones y con estas los beneficios económicos para todas las partes interesadas de la compañía, siendo esta una herramienta que facilita el progreso mediante la gestión gerencial y permitiendo con el diagnóstico unificar y direccionar los objetivos empresariales.

En la actualidad la compañía pasa por una crisis debido a la disminución en la adquisición de licitaciones y participación en el mercado, lo que significa que la empresa necesita diseñar un plan estratégico comercial que la reoriente en un nuevo camino enfrentando la crisis y pueda ser una empresa competitiva, rentable, generadora de empleo y ganancias. La empresa no La empresa no tienes establecido un adecuado proceso para que su servicio llegue al cliente de manera correcta, lo cual hace más difícil la tarea de enfrentarnos a un mercado demasiado competitivo. Se tiene la necesidad de implementar un plan de gestión comercial que incremente el número de clientes, que haga que el servicio llegue de la manera más correcta al cliente y a su vez retenga a los que ya tiene.

## **Capítulo 5. Objetivos**

### **5.1 Objetivo general**

Proponer un plan de mejora para el área comercial de la empresa R.O INGENIERIA LTDA con el fin de incrementar en un 5% la gestión y adjudicación de licitaciones con respecto al año anterior 2018 incrementando su sostenibilidad mediante acciones de mejora que contribuyan al buen desarrollo económico de la compañía en un tiempo establecido de 2 años.

### **5.2 Objetivos específicos**

- Desarrollar un análisis a profundidad, del proceso que ejecuta la empresa R.O Ingeniería para la adjudicación de licitaciones
- Identificar las debilidades comerciales de la organización, analizando los métodos y procedimientos de la empresa para la ejecución de esta labor
- Diagnosticar mediante el uso de la matriz DOFA el estado actual de la empresa, definiendo sus características competitivas respecto a las oportunidades del sector y clasificando sus debilidades y amenazas.
- Realizar un análisis acerca de la situación financiera de la organización
- Proponer acciones de mejora para contribuir al buen manejo del área comercial de la compañía que lleve a conseguir nuevos clientes y posibles oportunidades de alianza comerciales alrededor de las licitaciones con otras compañías del mismo sector económico.



## Capítulo 6. Alcance

El plan de mejora aplica principalmente para el área comercial de la empresa R.O ingeniería Ltda. y demás áreas ya que estas de alguna forma están involucradas en los procesos de licitaciones a través de la identificación de las posibles fallas que desde el área comercial afectan el normal funcionamiento de los demás procesos de la empresa.

Tabla 13

*Descripción del alcance*

Objetivo.	Nombre del indicador.	Medición / Fórmula.	Meta esperada.	Observaciones
Generar un aumento en la adquisición de licitaciones a través de las estrategias propuestas.	CLIENTES	# de licitaciones mes actual/# de licitaciones mes anterior	10%	
Establecer un porcentaje de ventas pronosticadas	VENTAS	ventas actuales/ventas pronosticadas	10%	
Establecer un % de crecimiento en el mercado	CRECIMIENTO	Servicios entregados año anterior/servicios entregados presente año	15%	

Nota: Autoría propia

## Capítulo 7. Antecedentes

Algunos de los trabajos similares a esta propuesta de mejora, que se han realizado para optimizar el desempeño de las organizaciones son:

Proyecto de fin de carrera de Carlos Arce Gutiérrez (2016), titulado “Análisis y propuesta de mejora de la organización comercial de una empresa de venta de productos infantiles de ocio” explica que el proyecto para el que fue contratada la empresa consultora era para realizar un análisis del proceso comercial que existía en la empresa de venta de productos infantiles de ocio, una empresa familiar en donde se han juntado dos circunstancias que han provocado la necesidad de averiguar qué está yendo mal en la compañía. Para solucionar el problema detectado en la empresa se genera una aplicación en VBA para la generación de informes comerciales, para poder tener seguimiento comercial en la empresa de modo continuado y de esta forma mejorar el desarrollo del área comercial.

Trabajo de grado de Bibiana Fernanda Torres Franco, (2014), titulado “Plan de mejoramiento para el equipo de ventas de Dinissan Pereira partiendo del diagnóstico de competencias” En el cual se diseña un plan de mejoramiento para el equipo de ventas de Dinissan Pereira a partir del diagnóstico de las competencias laborales, que permitió conocer las fortalezas y debilidades con las que cuentan los integrantes del área comercial. Esto se llevó a cabo a través de una investigación de enfoque cuantitativo.

Trabajo de grado de Diana Patricia Pérez Moreno (2013), titulado “ Plan de mejoramiento para el área de mercado de la empresa JM Multisistemas S.A.S” Donde se diseña un plan de mejoramiento para poner en marcha las estrategias que cumplan con los objetivos planeados por la organización a corto, mediano y largo plazo, para lo cual se analizó el mercado, se desarrollaron las capacidades empresariales, se estudiaron las fortalezas y debilidades de la empresa, se establecieron objetivos claros, medibles y se consideraron los resultados para la toma de medidas correctivas.

## Capítulo 8. Marco referencial

### 8.1 Marco normativo

En relación con la mejora comercial encontramos diversas normatividades que nos brinda un apoyo para que la propuesta de mejora funcione adecuadamente:

DECRETO 2539 DE 2005, Artículo 2º: Definición de competencias. Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado Artículo DECRETO 2539 DE 2005, Artículo 5º. Competencias funcionales. Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquél, conforme a los siguientes parámetros:

- Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones.
- Los conocimientos básicos que se correspondan con cada criterio de desempeño de un empleo.
- Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.
- Las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados.

LEY 1340 DE 2009: Por medio de la cual se dictan normas en materia de la protección de la competencia.

NORMAS ISO 9000: esta norma se dedica a la creación de estándares internacionales voluntarios en diversos campos como la industria, la ciencia, la tecnología y la economía; estas normas son muy abiertas y permiten que las empresas las acoplen a su necesidad, por ello mencionan dentro de los procesos acoger la ISO 9004 que se refiere a las directrices a

seguir en la implantación de la norma en el punto 5.2.4 “personal y recursos” recomienda lo siguiente “Es conveniente que la dirección determine el nivel de competencia, experiencia y capacitación necesarios para asegurar la capacidad del personal. (BAEZA, 1999, pág. 7-8).

NORMA ISO 9001:2008: esta norma internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión en la calidad, su objetivo y campo de aplicación así: cuando las empresas necesitan demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos 39 del cliente, los legales y reglamentarios aplicables, además si aspira en aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente, los legales, y reglamentarios aplicables.

Dentro de sus áreas a documentar se encuentra RECURSOS HUMANOS y bajo su contenido en el punto 6.2.2 se determina lo que deben hacer las organizaciones en cuanto a competencia, formación y toma de conciencia.

#### Código De Comercio Art 802 Pacto De Preferencia

El pacto de preferencia, o sea aquel por el cual una de las partes se obliga a preferir a la otra para la conclusión de un contrato posterior, sobre determinadas cosas, por un precio fijo o por el que ofrezca un tercero, en determinadas condiciones o en las mismas que dicho tercero proponga, será obligatorio. El pacto de preferencia no podrá estipularse por un término superior a un año.

Si la preferencia se concede en favor de quien esté ejecutando a virtud de contrato una explotación económica determinada, el anterior plazo se contará a partir de la expiración del término del contrato en ejecución.

Todo plazo superior a un año quedará reducido, de derecho, al máximo legal.

## 8.2 Marco teórico

Se han reconocido diversos antecedentes frente al uso de estrategias para el mejoramiento empresarial, en la actualidad se reconoce quizás uno de los más completos y útiles en la toma de decisiones que compete a impactar de manera positiva al cliente como lo es la mezcla de mercadeo o mix de marketing; éste ha cobrado importancia en la medida que las empresas han buscado la forma de identificar las necesidades y deseos de los consumidores para ajustarlas finalmente a la oferta empresarial la cual no es otra cosa que productos y servicios cargados de beneficios esperados por el cliente. (Peñaloza, 2005)

Justamente, la teoría del mix de marketing se reconoce como un proceso evolutivo del concepto de marketing, el cual surgió cuando se trató de entender al mercado y las condiciones actuales de la oferta; éste finalmente se estructuró a través de cuatro áreas clave de decisión basadas en un modelo que data del siglo XX y que se enfoca a la toma de

decisiones bajo cuatro elementos como lo son Producto, precio, plaza y promoción. (Talaya & Mondéjar, 2013).

Justamente el mix e marketing, sirvió como punto de partida para el diseño de multiples estrategias orientadas a la plena y permanente satisfacción del cliente, siendo ésta la premisa básica de toda organización.

## Capítulo 9. Metodología del marco lógico

### 9.1 Análisis de los involucrados

Persona, institución nacional o internacional	Gestión de interés Positivo, negativo, neutro	Estrategia para el manejo de los actores
Clientes	Positivo	Colocación de PQRs Respuesta oportuna de PQRs Ofrecimiento de descuentos Ofrecimiento de servicios plus o nuevos productos
Proveedores	Neutro	Informar los cambios para garantizar la entrega oportuna de los insumos Acuerdos para la entrega a tiempo de los recursos necesarios Acuerdos de pagos en fechas de conveniencia mutua Cancelación del contrato
Colaboradores	Positivo	Realización de encuestas de satisfacción laboral Incentivos económicos por cumplimiento de las metas establecidas Estabilidad laboral Pago oportuno de los salarios y honorarios Actividades de bienestar y salud laboral Estrategias de comunicación asertiva

Figura 11 Análisis de los involucrados. Autoría propia

9.2 Análisis del problema a través del árbol de problemas.

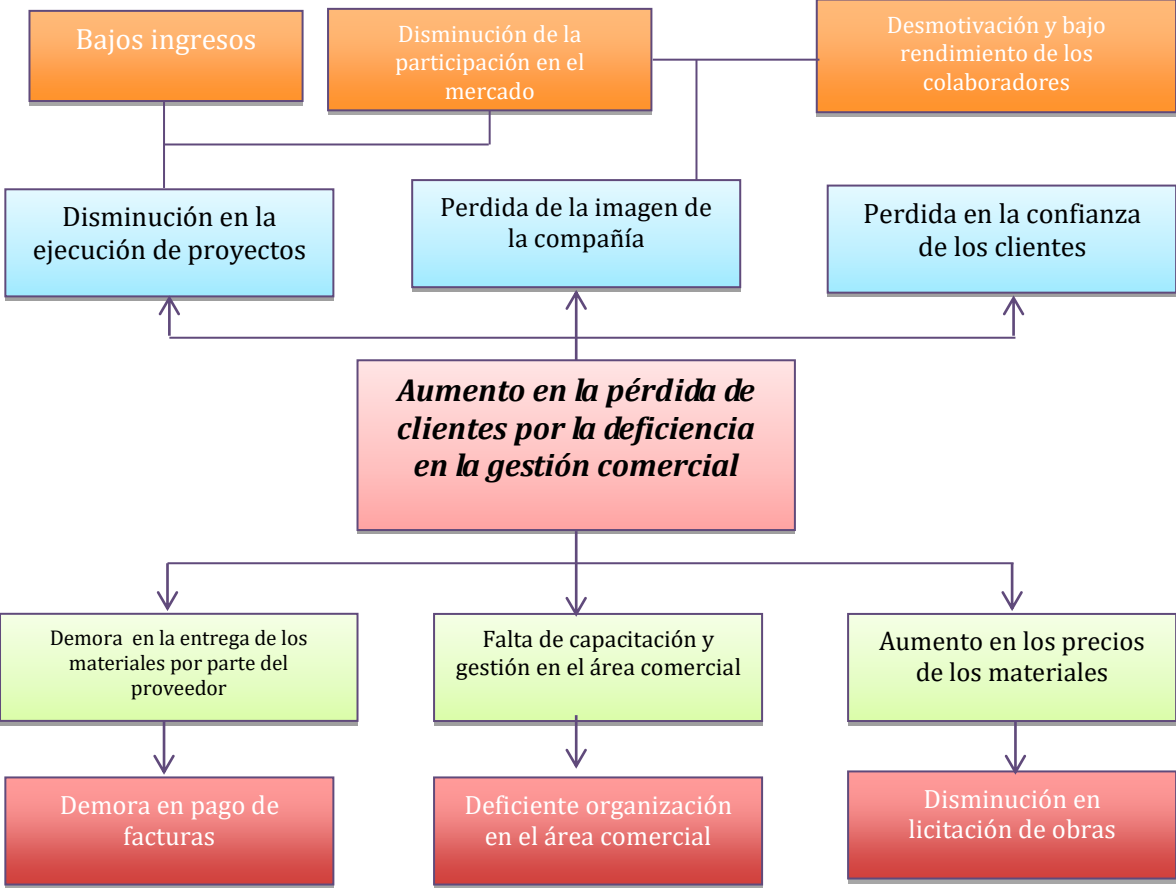


Figura 12 árbol de problemas. Autoría propia

### 9.3 Árbol de objetivos

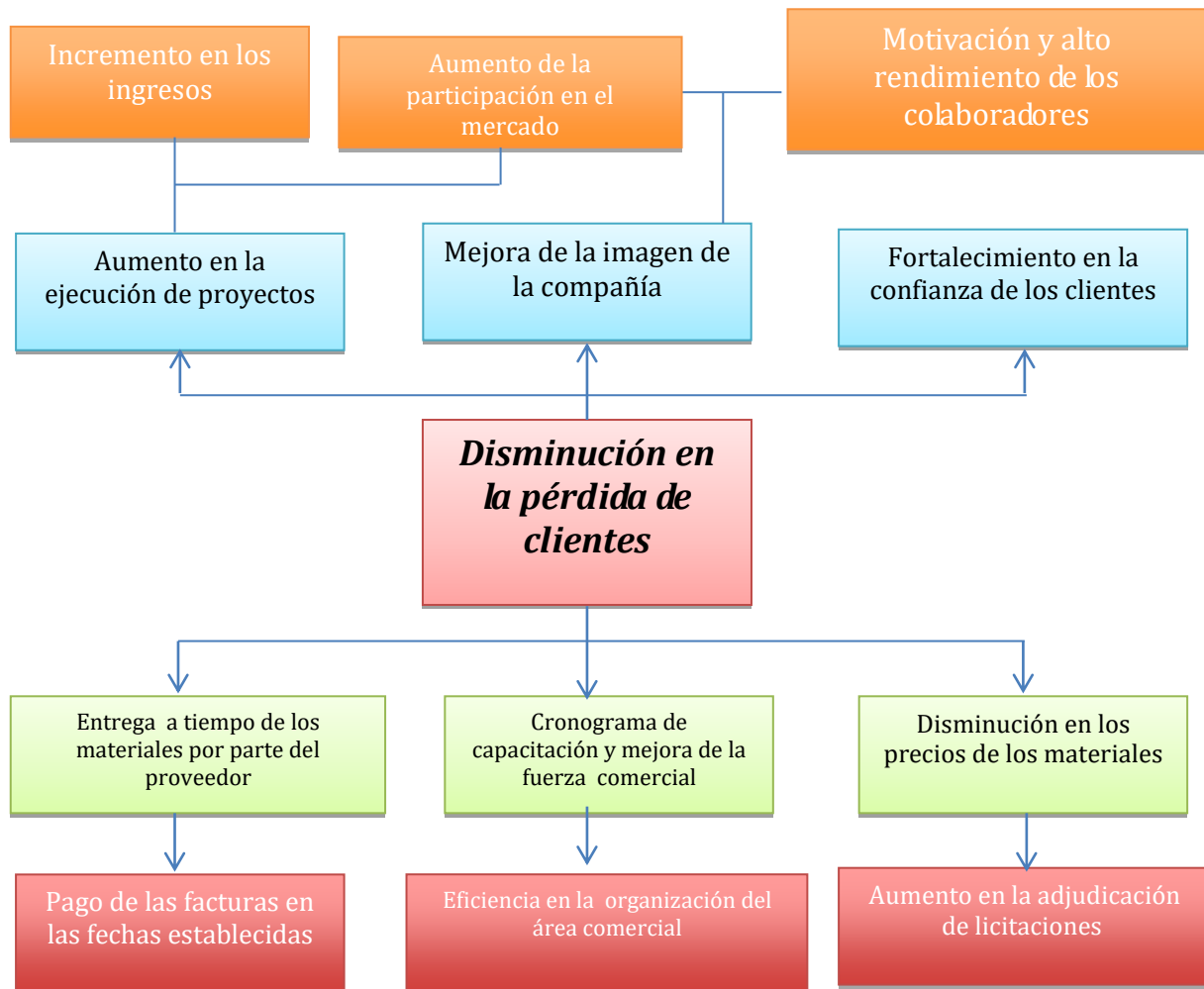


Figura 13 Árbol de objetivos. Autoría propia



#### **9.4 Identificación de alternativas de solución**

- Aumentar la participación en el mercado a través de la eficiencia en el área comercial asistiendo a los diferentes eventos en donde el objetivo es la comunicación y generación de nuevos clientes y aliados.
- Pago oportuno de las facturas a los proveedores para la entrega a tiempo de los materiales y eficiencia en la ejecución de las obras con el fin de mejorar la imagen de la compañía fortaleciendo la confianza de los clientes.
- Presentar licitaciones al Estado para trabajar en proyectos de construcción de interés social y así ampliar el segmento de clientes.
- Innovar y experimentar en nuevos segmentos y productos para ofrecer mayor variedad en el portafolio.
- Capacitar el personal constantemente para que se adapte a los cambios que presenta el sector y así hacer más competitivo a este, con el objeto de tener una planta de personal adecuada para a cada tipo de proyecto que se planee y ejecute.
- Cumplir con los tiempos pactados para la entrega de los proyectos a los clientes.

#### **9.5 Selección alternativa optima**

La alternativa optima en relación a los diferentes alternativas de solución, se centra en el aumento de la participación en el mercado y de los ingresos de la empresa R.O Ingeniería LTDA, mediante la adquisición de nuevos clientes, fortaleciendo el área comercial mediante la motivación, capacitación y asistiendo a los diferentes eventos que involucren la presencia de posibles clientes y alianzas con otras empresas del mismo sector económico que pertenezcan al sector público o privado, dando a conocer la eficiencia en la entrega oportuna de los proyectos u obras en las diferentes ciudades del país y los productos nuevos que puede ofrecer la empresa a los diferentes clientes.

## 9.6 Matriz de marco lógico

Tabla 14.

### Resumen narrativo

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p><u>Fin</u></p> <p>Construir un área comercial sólida que permita a la empresa RO Ingeniería fortalecer sus condiciones financieras</p>	<p>Incremento de los ingresos operacionales de la organización hasta en un 25% en los próximos dos años.</p>	<p><u>Medios de Verificación</u></p> <p>Flujos de caja y estados financieros, así como informes de ventas mensuales.</p>	<p><u>Sostenibilidad</u></p> <p>Incremento de la participación de RO Ingeniería en licitaciones con un incremento del 5% de las ventas en los próximos 2 años</p>
<p><u>Propósito</u></p> <p>Identificar las fortalezas y debilidades de la organización a través de una matriz DOFA</p> <p>Diagnosticar las fortalezas y debilidades en la gestión comercial de la empresa</p>	<p><u>Resultados</u></p> <p>Participación en al menos dos licitaciones, recuperación de al menos cinco clientes antiguos y creación de al menos 5 clientes nuevos durante el primer año</p>	<p><u>Medios de Verificación</u></p> <p>Información sobre clientes nuevos, informes mensuales de ventas e indicadores comerciales</p>	<p><u>Propósito a Fin</u></p> <p>Satisfacción total del cliente la cual se verá reflejada a través de la fidelización de los clientes actuales; preferencia frente a la participación de RO Ingeniería en diversas licitaciones</p>
<p><u>Componentes/Productos</u></p> <p>Presentación de la estructura organizacional de un área comercial suficiente y estratégicamente orientada a mejorar las condiciones comerciales de la empresa ampliando</p>	<p><u>Productos</u></p> <p>Capacitación de todos los colaboradores dedicados al ejercicio comercial.</p> <p>Ampliación de cartera de clientes en al menos 5 durante el primer año de ejecución del proyecto</p>	<p><u>Medios de Verificación</u></p> <p>Medición de la satisfacción del cliente a través de encuestas.</p> <p>Verificación de incrementos en las cifras de clientes, generación de pronósticos de ventas y promedio de ventas a</p>	<p><u>Componentes/Productos a Propósito</u></p> <p>Diseñar el área comercial de la organización a través de la contratación de personal idóneo para tal fin; se debe considerar la contratación de al menos 2 Ingenieros con perfil comercial para ampliar la participación de la</p>

a su vez la cantidad de clientes de la organización.		través de flujos de efectivo	empresa en el mercado.
<u>Actividades</u> 1- Desarrollar un brochure acerca de los servicios ofrecidos por la empresa 2- Levantar una base de datos de prospectos e iniciar contacto comercial 3- Capacitar al personal de ventas en el manejo de clientes nuevos, servicio al cliente y cierre efectivo de ventas	Capacitación de la totalidad de colaboradores encargados del área comercial en áreas como relacionamiento con el cliente, atención al cliente y cierre de ventas.  Adquirir un software de CRM para gestionar la información y base de datos de clientes	<u>Medios de Verificación</u> Encuestas de satisfacción realizadas a los clientes.  Evaluación de desempeño aplicadas a las personas que participan del área comercial	<u>Actividades a Componentes</u> Construir un brochure que a su vez pueda extenderse por diferentes medios; bien sea de manera física, vía correo electrónico, a través de página web y por redes sociales

Nota: Autoría propia.

## 10. Conclusiones y recomendaciones

### 10.1 Conclusiones

- El sector de la construcción ofrece hoy día un amplio espacio para invertir y participar en el mercado siempre que se haga uso de estrategias comerciales efectivas, las cuales si se ejecutan de forma adecuada y a su vez son apoyadas por la alta gerencia pueden conllevar a la organización a contar con los recursos y tiempos necesarios para generar valor y satisfacción en los clientes
- El comportamiento del sector de la construcción en Colombia ofrece flexibilidad para que la empresa R.O ingeniería Ltda., pueda tener una participación creciente importante y pueda ser competitiva en dicho sector económico haciendo uso por ejemplo de herramientas como: la participación en los diferentes eventos para la adjudicación de licitaciones y el alto grado de preparación y satisfacción de su talento humano para proveer con ello satisfacción a sus clientes
- Con el diseño y la ejecución de las estrategias comerciales se minimiza la baja participación en el mercado, buscando abarcar los frentes más representativos de éste proponiendo soluciones viables que logren la búsqueda de una nueva propuesta, para una empresa con experiencia suficiente para la elaboración de dichas estrategias, y la capacidad de ejecutar tácticas que logren llegar a los resultados esperados e incrementen sus ingresos con el paso de los años.
- El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter fue una herramienta propicia para el diagnóstico de la situación actual de una empresa, se logró exponer el estado presente de la organización, definir sus oportunidades y fortalezas con respecto al entorno y además se reconocieron cuáles son las amenazas y debilidades que se tienen frente a los cambios del sector para así minimizar su impacto y riesgo ante los diferentes cambios.
- Se lograron definir las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la organización RO Ingeniería a través del uso de la matriz DOFA, la cual, permitió a su vez reconocer la importancia de que la organización cuente con un departamento comercial que gestione en manera debida los esfuerzos de la organización para mejorar su condición en el mercado

## **10.2 Recomendaciones**

- Teniendo en cuenta el trabajo realizado para el análisis de las problemáticas derivadas en el área comercial de la empresa, se le recomienda a la empresa R.O Ingeniera LTDA la participación y acompañamiento en los diferentes eventos del sector construcción y obras civiles que se ofrecen en las diferentes ciudades, para la presentación y adquisición de licitaciones a nivel nacional esto con el fin de crear alianzas estratégicas y generar negociaciones con nuevos clientes del sector privado y público.
- Implementar un plan de acción estratégico para el área comercial en el cual se establezcan recursos y tiempos que sean enfocados en las diferentes ciudades a nivel nacional esto con el fin de expandir las opciones de negociación y crear reconocimiento que permita la expansión internacional.
- Capacitar a todos los colaboradores para generar una cultura que evidencie, sentido de pertenencia, satisfacción, bienestar y compromiso que contribuya al buen servicio al cliente y así mismo al progreso económico, y social de la organización.

## 11. Referencias

- Arce, G. C. (2016). Análisis y propuesta de mejora de la organización comercial de una empresa de venta de productos infantiles de ocio. Madrid: Repositorio de la Universidad Carlos III de Madrid.
- Código de comercio. Artículo 862. Pacto de preferencia, Artículo 862 (2017).
- Decreto 2539 de 2005, 2539 (Presidencia de la República de Colombia 22 de Julio de 2005).
- ISO. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Obtenido de [www.iso.org](http://www.iso.org): <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Ley 1340 de 2009, 1340 (Congreso de la República de Colombia 24 de Julio de 2009).
- Peñaloza, M. (2005). El mix de marketing: Una herramienta para servir al cliente. *Actualidad contable FACES* , 71-81.
- Pérez, M. D. (2013). Plan de mejoramiento para el área de mercado de la empresa JM Multisistemas S.A.S. Bogotá: Repositorio de la Universidad Libre. Facultad de ciencias económicas, administrativas y contables.
- Talaya, E., & Mondéjar, J. J. (2013). *Fundamentos de marketing*. Madrid: Esic .
- Torres, F. B. (2014). Plan de mejoramiento para el equipo de ventas de Dinissan Pereira partiendo del diagnóstico de competencias. Pereira: Repositorio de la universidad tecnológica de Pereira.
- Vargas, z, Juan Carlo. (2015). Análisis Sector Construcción en Colombia.: Grupo de Interés de Construcción. Bogotá: PMI®,
- K. Liker, Jeffrey. (2000). *Las Claves Del Éxito De Toyota, 14 Principios De Gestiona Del Fabricante Mas Grande Del Mundo*: Centro de Libros,
- Camacol - Cámara Colombiana de la Construcción. (16 de Febrero de 2015). *Oportunidades De Inversión Para El Sector Constructor En El 2015*.
- Eumed.net.(2017) “Planificación Estratégica”. [En línea]: (< <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm>>)
- Pons Achell , Juan Felipe. (2014). *Introducción A Lean Construction*. España: Fundación Laboral De La Construcción.
- Sallenave, J. (2002). *Gerencia y planeación estrtrégica*. Bogotá: Editorial Norma

- Mendez alvarez, Carlos Eduardo (2000), 108 p: metodología guía Para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Edición 3ª. Editorial MC Graw Hill. Bogotá.
- Camacol - Cámara Colombiana de la Construcción. (Septiembre de 2012). Informe económico: una publicación mensual. Recuperado el 2012, de Camacol.
- Conceptos de administración estratégica. (2008). México: Prentice Hall. 11a edición.