

2014

Ayda Barboza Juliao
Manuel Barboza Vergara
Edwin Polo

ENFRENTANDO LA CRISIS FINANCIERA CASO CONSTRUCTORA JC LTDA.

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
CARTAGENA**

SE MATERIALIZA UN SUEÑO

En el año de 1988 el joven Neheman Jaller Caballero recibe el título de ingeniero civil de la universidad del Norte de Barranquilla, consciente que la oferta laboral en Colombia no es la mejor, en su mente nace un sueño de crear su propia Empresa.

Un año más tarde por familiares y amigos de la familia se entera de la posibilidad de convertir su sueño en realidad por las oportunidades de contratación que brinda la minera Cerromatoso S.A., ubicada en el municipio de Montelibano en el sur del departamento de Córdoba. El joven Jaller aprovecha su espíritu de visionario y negociante, logrando materializar su sueño y se crea la Constructora JC Ltda, con un domicilio principal en la ciudad de Montería.

Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente. (Druker, s.f.)

En un comienzo la actividad de la empresa fue la construcción de Obras civiles, arquitectónicas, Edificaciones y Urbanismo, siendo su primer contrato la construcción de la Bodega de aduanas en Cerromatoso S.A. La empresa inicia con una estructura administrativa muy pequeña, El Ingeniero Jaller hace funciones de Gerente y Residente de Obras, Contrata a una secretaria para manejar las compras de materiales, sub contratos y pago de mano de obra y proveedores, igualmente, se apoyaba en un supervisor técnico para la ejecución de los proyectos y sub contrata los servicios de contabilidad, estructura administrativa suficiente para estos primeros años debido a que la empresa era muy pequeña y manejaba pocos proyectos.

En el año 1990 la empresa establece relaciones comerciales con la empresa GNC del grupo Promigas llamada hoy Gazel, construyendo estaciones de servicios de gas vehicular, y continuando la contratación de servicios con Cerromatoso, el sr Jaller a medida que participaba en procesos licitatorios fue desarrollando habilidades y estrategias que le permitían presentar ofertas ganadoras, para la época, en Cerromatoso habían más de 15 empresas contratista dedicadas a las actividades de construcción, JC siempre estuvo entre los primeros y se destacó por su Liderazgo, seriedad, responsabilidad y calidad de las obras.

ESTABLECIENDO ALIANZAS ESTRATÉGICAS

El Sr Jaller es una persona muy dada a las relaciones sociales y con un gran carisma para atraer amigos. Para el año 1992 hace la alianza Estratégica con algunos arquitectos de la zona y se conforma la Unión Temporal Espacio Urbano en la ciudad de Monteria, JC se encarga de la Gerencia del proyecto y construyen 122 casas de interés social. Este proyecto le genera un gran impacto en imagen y posicionamiento a la compañía.

El Sr. Jaller manteniendo su espíritu proactivo logra incluir dentro su portafolio de clientes a las entidades Financieras como Conavi, Davivienda, Banco de Bogotá, Colmena a quien le realiza obras de remodelación en sus oficinas de la ciudad de Montería.

En el año 1994, la empresa gestiona nuevas relaciones comerciales en la ciudad de Barranquilla con clientes como; Súper tiendas Olimpicas, Gracetales, Cervecería Águila

y Gases del Caribe una empresa del grupo Promigas. Con gases del Caribe se ejecutaron contratos de instalaciones de redes domiciliarias de gas natural en la ciudad de Barranquilla, en esos momentos era excelente negocio, iniciaba el boom del gas natural residencial. Igualmente se ejecutan grandes obras en la naciente Hidroeléctrica Urrea S.A, tales como: Cuartel de la Policía, Ciudadelas para personal administrativo, Batallón del ejército, Vías, acueducto. Para estos proyectos se hace una Unión Temporal, (Silvia Mendoza y Luis Lozano Ossio, empresas unipersonales); la Empresa JC tenía el 50% de participación y su función principal era realizar la gestión administrativa consistente en el manejo de nómina y subcontratos, relación con proveedores, consecución de fondos financieros con los bancos; por su parte, las otras dos empresas se dedicaron al gerenciamiento técnico y ejecución del proyecto. Esta estrategia establecida en la alianza se tomó teniendo en cuenta que JC contaba con mayores fortalezas en los aspectos financieros y administrativos y en cambio las otras dos empresas tenían fortalezas en aspectos técnicos y de ejecución, y así mismo el monto de los proyectos era mucho mayor que la capacidad de ejecución de JC, haciendo necesario que realizara este tipo de unión y poder cumplir con los requisitos establecidos en la licitación.

Para ese entonces la empresa decide suspender temporalmente los contratos con Cerromatoso S.A debido a que su capacidad administrativa y técnica no estaba preparada para ejecutar todas las obras. Por esta razón se enfoca en los proyectos de mayor envergadura, así como los de ubicación geográfica de fácil acceso.

Con las utilidades generadas del proyecto de viviendas y las acumuladas de los años anteriores adquiere unos lotes (2 Ha) semi urbanos en la ciudad de Montería con el fin de usarlos más tarde en proyectos de vivienda. El desarrollo económico y urbanístico de

la ciudad de Montería proyecto la extensión de la calle 41 hacia el sur, lo cual origino que los lotes tuvieran una valorización muy alta.

Hoy los lotes siguen siendo parte de los activos de JC pero aún siguen sin venderse y sin usarse, aunque estos tengan un valor comercial actual de 4.500.000.000 debido a que la zona donde están ubicados los lotes ha tenido un gran desarrollo comercial y residencial.

DIVERSIFICACIÓN DEL PORTAFOLIO SERVICIOS

Para finales del año 1995 muchas de las obras que se habían contratado en el año anterior estaban finalizando, la empresa decide regresar nuevamente a Cerromatoso donde había dejado una huella por la Calidad de sus trabajos y el cumplimiento en la entrega de las obras, para esa época ingresa al negocio el Ingeniero Mecánico Manuel B. quien asertivamente, y afín a su profesión, impulsa y promueve la adición al portafolio de los servicios de Mantenimiento de Aires Acondicionados y Refrigeración, Aislamientos Térmicos, Mantenimiento Civil, Hidrosanitarios, Carpintería.

En 1996 a La empresa le adjudican el contrato de Mantenimiento de Aires Acondicionados de la Mina, Ciudadelas y Fundaciones en Cerromatoso. También se abre nuevamente la oficina de Montelibano y se dedica a fortalecer sus relaciones comerciales tanto en proyectos civiles y arquitectónicos así como los de Mantenimientos.

En 1998 a la Empresa le adjudican proyectos Eléctricos, entre esos el Mantenimiento Civil y Eléctrico de la Ciudadelas y Fundaciones de CMSA. Este contrato tiene un anticipo del 20% del valor del contrato con amortización mensual.. Para esta época los indicadores arrojaron un EVA de -\$168.685.949 y un EBITDA de -\$10.359.711.

JC MIRA AL EXTERIOR

En los años 99-2000 se presentó en Colombia una Crisis económica por la caída de la construcción y el colapso del sistema UPAC¹ por lo cual las contrataciones disminuyeron considerablemente quedando la empresa JC con un único cliente (Cerromatoso).

La empresa Cerromatoso decide implementar su sistema de Gestión HSE para su operación, este incluía a sus contratistas y proveedores. A mediados del año 2000 JC es sancionado por la empresa Cerromatoso debido a que a finales del año 1999 y principios del año 2000 ocurren 2 accidentes a trabajadores de la compañía dentro de sus instalaciones, quedando la Constructora JC solo con los contratos de Mantenimiento que estaban vigentes. Lo anteriormente descrito lleva a su Gerente General el Sr Neheman

¹ “En 1972, bajo el gobierno de Misael Pastrana se creó el Sistema de Unidad de Poder Adquisitivo Constante (UPAC) como mecanismo para incentivar el ahorro y disponer de recursos para financiar la construcción masiva de vivienda. Como primera medida, se crearon las corporaciones de ahorro y vivienda cuya función principal era la captación de recursos por medio de las cuentas de ahorro, para el financiamiento de los créditos hipotecarios de largo plazo. Así pues, las personas podían ahorrar y ganar intereses depositando su dinero en estos bancos, y a su vez, podían adquirir un crédito para comprar vivienda.” (Castaño. 2011)

Jaller a buscar otras opciones de trabajo fuera del país y fue entonces cuando toma la decisión de viajar a Estados Unidos por recomendación de su hermana, quien estaba radicada en el sur de la Florida y ejercía como arquitecta, aprovechando el boom del sector inmobiliario, comienzan a construir viviendas en West Palm Beach en el sur de la Florida. Esta nueva experiencia no duro mucho tiempo debido a que a mediados del 2007 se presenta en Estados Unidos la llamada “la crisis de la burbuja inmobiliaria”, obligando a la empresa a cerrar sus operaciones en esta zona. Sin embargo la empresa en Colombia sigue funcionando con los contratos de Mantenimiento y Proyectos Civiles con Cerromatoso, manteniendo sus operaciones, solidez financiera y creando valor para la JC como se puede ver en la tabla No. 1

Tabla 1. Indicadores Financieros 2007

INDICADOR	2006	2007
Utilidad Neta	\$ 144.828.965	\$ 207.212.232
Ebitda	\$ 263.098.338	\$ 392.401.736
Eva	\$ 9.134.694	\$ 69.913.991
Generación De Valor		\$ 60.779.296
Flujo De Caja Libre	\$ 10.324.634	\$ 239.628.684
Dividendos	\$ 108.902.245	\$ 155.801.043
Flujo De Caja Libre Disponible Para La Compañía	-\$ 98.577.611	-\$ 106.583.884
Nivel De Deuda	30%	30%

Fuente: Autores

En uno de los viajes del Sr Jaller desde Barranquilla a Miami se encuentra en el avión con el Sr Edgardo Escobar alto Ejecutivo de la empresa Gazel del grupo PROMIGAS, quien le cuenta que Promigas estaba abriendo operación en Lima Perú y él había sido designado como gerente de la nueva empresa PGN (Peruana de Gas Natural).

Este le comenta que van a requerir contratista con experiencia en gas natural vehicular. Como el Sr Edgardo conoce de los servicios y la experiencia de la empresa Constructora JC en este tipo de proyectos, le propone al Sr Jaller hacer parte de los proveedores de esta nueva empresa. Ante esta propuesta, el Sr Jaller da una respuesta positiva y le informa que en una semana lo estaría visitando en Lima para conocer a PGN y evaluar las posibilidades de abrir una oficina.

Luego de realizar la primera visita a la empresa PGN en la ciudad de Lima, se decide abrir la operación.

Como la construcción de una Estación de servicios de gas natural requiere además de obras civiles, mecánicas Eléctricas y de automatización industrial, el Ingeneiro Jaller invita a los amigos de la Empresa Inelmec quienes son expertos en estas actividades a que se unan a la expedición. En el año 2010 se abre la operación en lima Perú llamada JC & INELMEC ASOCIADOS con participación del 50%, la empresa debió invertir capital en la nueva operación, la Inversión inicial más los aportes posteriores ascendieron a los \$ 850.000.000, esos dineros son aportado por la Empresa JC Colombia lo cuales debió conseguir en el sistema financiero. El nivel de endeudamiento pasó en el 2009 de un 57% a un 73% para finales del 2010.

CRECIMIENTO SIN CONTROL

A mediados del año 2008 sus mayores ingresos provienen en su mayoría de la operación en Cerromatoso, Los contratos siguen siendo rentables y el capital de trabajo de la empresa es el suficiente para mantener la operación, por lo que la empresa no incurre en grandes prestamos u obligaciones con el sector financiero. Esto se corrobora con el indicador de Endeudamiento Financiero para el 2008, el cual estuvo en 8.12%.²

Sin embargo en el 2008 se presentan dos eventos que marcan a la Empresa y la hacen repensar en su estrategia de crecimiento, la cual hasta ese momento estaba basada en la dependencia de un solo cliente (Cerromatoso).

El primer evento consistió en una huelga general producto de las negociaciones de la convención colectiva de Cerromatoso, la cual tuvo una duración de 35 días, tiempo en el cual la empresa contratante, suspende todos los contratos, situación que provoca que en ese periodo la empresa JC no haya generado ingresos.

El segundo evento es el inicio de la crisis mundial producto de la recesión de los Estados Unidos, la cual genera en ese momento una disminución en la demanda del Ferroniquel, único producto que vende Cerromatoso, ocasionando una baja en los precios de este producto en el mercado. Esta situación obliga a Cerromatoso a reducir los proyectos de inversión de capital especialmente los de obras civiles, los cuales eran una fuente de ingreso para la empresa JC.

Luego de superada la huelga y por efectos de la crisis mundial, la Empresa Cerromatoso decide unificar los contratos de Mantenimiento con el objeto de disminuir

² Este indicador resulta de dividir las obligaciones financieras sobre las ventas. Ver anexo 2.

costos administrativos, situación que se convierte en una oportunidad para JC, dado que era la única empresa del total de contratistas que cumplía con el 100% del alcance exigido para este nuevo contrato, que incluía las especialidades de mantenimiento civil, aires acondicionados, mecánico y eléctrico.

A pesar de esta oportunidad generada por la adjudicación de este nuevo contrato y teniendo en cuenta los dos eventos anteriormente descritos, las directivas de JC toman la decisión de buscar nuevos clientes aprovechando la gran experiencia que se tiene y la fortaleza de su sistema de gestión HSE.

Esta búsqueda de nuevos clientes trae como resultado el ingreso al grupo Promigas en la Empresa GAZEL, construyendo Estaciones de servicios de Gas Vehicular en las ciudades de Cerete, Cali, Corozal, Sahagún, Medellín y Cartagena.

Para reactivar el ingreso a Gazel se crea el Departamento de Proyectos Civiles, que consta de un Director, un presupuestador y los residentes de obra que se contratan dependiendo de las obras que sean adjudicadas y de las necesidades del momento. Para la selección del personal que conformaría este nuevo grupo, no se tuvo en cuenta el personal que quedo cesante al finalizar los proyectos civiles de Cerromatoso, el cual contaba con la experiencia y conocimiento del negocio.

Durante la planeación y ejecución de estos proyectos se presentan varias situaciones que ocasionaron pérdidas en alguno de ellos, entre las cuales se pueden mencionar: los presupuesto de obras son elaborados teniendo como referencia los precios del mercado, mas no se logra identificar las exigencias y requerimientos específicos del cliente; incumplimiento en la entrega de las obras ocasionadas principalmente por falta de

control y seguimiento, recurso humano deficiente y sin las competencias, falta de estructura administrativa que soportara el proyecto; no ejecución de los contratos en su totalidad, lo cual ocasiono perdidas dado que los costos administrativos fueron calculados teniendo en cuenta el presupuesto total de la obra; re trabajos por garantía de obras, ocasionados por falta de control y seguimiento, dado que la persona encargada cumplía varias funciones dentro del proyecto.

En Agosto del 2008 se Ingresa a la Empresa PRODECO que se dedica a la explotación y exportación de Carbón en el Cesar. En PRODECO se ejecuta la construcción de las obras civiles de seis sub estaciones eléctricas. Estos proyectos dejaron una aceptable rentabilidad y muchas lecciones aprendidas. Para el año 2008 los resultados financieros se muestran en la tabla No 2.

Tabla 2. Indicadores Financieros 2008

INDICADOR	2008
Utilidad Neta	\$ 311.004.130
Ebitda	\$ 535.446.298
Eva	-\$ 55.273.719
Generación De Valor	-\$ 125.187.711
Flujo De Caja Libre	-\$ 290.062.138
Dividendos	\$ 188.453.304
Flujo De Caja Libre Disponible Para La Cía.	-\$ 893.875.917
Nivel De Deuda	42%

Fuente: Autores

En Mayo 2009 Constructora JC hace parte de los proveedores de servicios de la Empresa TENARIS TUBOCARIBE en la ciudad de Cartagena, donde se ejecutan proyectos civiles y de Mantenimiento. Los contratos con TUBOCARIBE no tienen anticipos, por lo que se tiene que recurrir al sistema financiero para la financiación,

incrementando los niveles de deuda, no se cuenta con el suficiente KTNO para ejecutar los proyectos y no hay aportes de dinero de los socios.

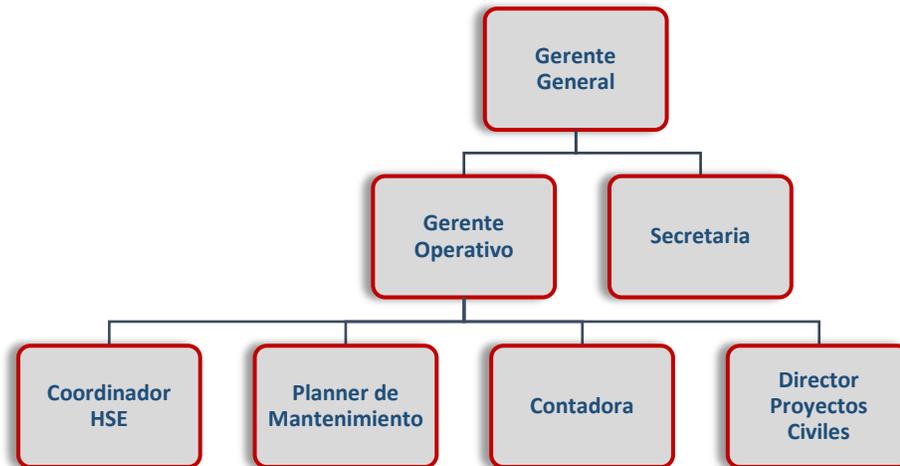
Los primeros contratos con esta empresa fueron bien ejecutados y generaron rentabilidad, se ejecuta también la Construcción de un comedor y la fabricación de las bases de hormigón, estos dos proyecto no cumplieron con los objetivos trazados por la empresa JC, se presentan fallas graves en la calidad de las obras, accidentes laborales, incumplimiento con el tiempo de entrega y pérdidas económicas considerables. Todas estas situaciones se debieron principalmente a la mala planeación de las obras, deficiente competencia en el recurso humano, poco control de calidad. Para el año 2009 los resultados financieros fueron los siguientes: (Ver tabla 3).

Tabla 3. Indicadores Financieros 2009

INDICADOR	2009
Utilidad Neta	\$ 375.814.735
Ebitda	\$ 679.019.287
Eva	\$ 175.168.258
Generación De Valor	\$ 230.441.978
Flujo De Caja Libre	\$ 544.731.785
Dividendos	\$ 221.987.112
Flujo De Caja Libre Disponible Para La Cia	-\$ 1.095.127.297
Nivel De Deuda	57%

Fuente: Autores

Ilustración 1. Estructura Administrativa 2006

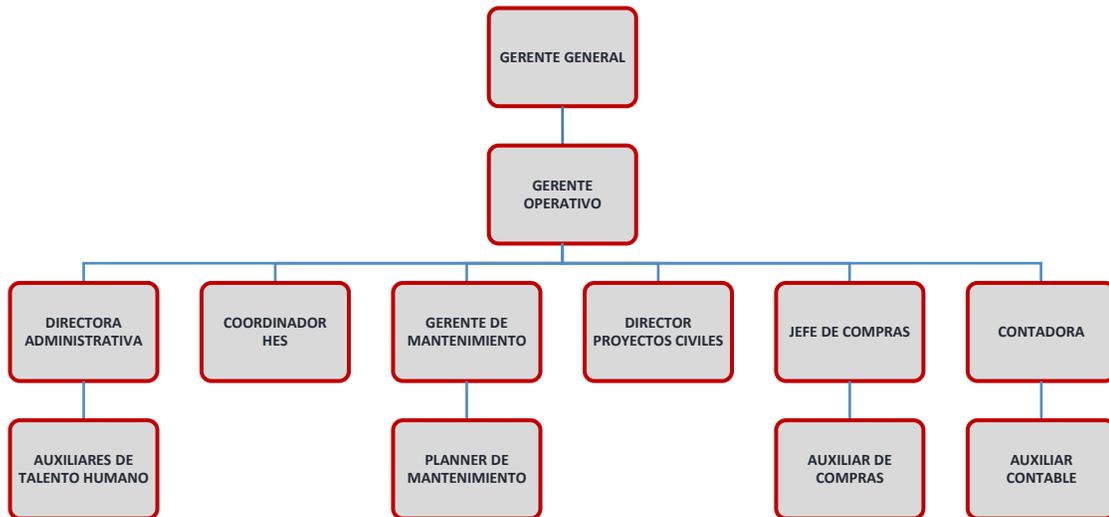


Fuente: Autores

Hitos Importantes

- Ingreso de nuevos Clientes, Gazel y Prodeco.
- Crecimiento en Ventas
- Se mantiene la estructura administrativa.
- No se cuenta con un sistema de Información, solo se tiene un software para la información contable.
- La Información para análisis y tendencias no se obtiene en el momento indicado.

Ilustración 2. Estructura Administrativa 2007



Fuente: Autores

EL TAN ANHELADO INGRESO A CERREJON

Luego de la crisis de Cerromatoso (huelga) la estrategia de JC fue buscar nuevos clientes, se hicieron esfuerzo por buscar un contacto dentro de la Empresa Cerrejón que les permitiera inscribirse como proveedores y poder participar en las licitaciones, esta gestión no tuvo éxito. A mediados del 2008 Cerrejón abre un proceso de licitación para prestar los servicios de Mantenimiento civil y eléctrico en las instalaciones de la mina en Albania y en el complejo de puerto Bolívar lugar por donde se exporta el carbón. Ellos tienen como objetivo hacer un proceso transparente y donde participen los mejores oferentes del país, de Cerrejón llaman a Cerromatoso pidiendo que les recomienden un contratista de mantenimiento para que participara en un proceso de licitación, Ubicaron al administrador de contratos de Cerromatoso el Ing. JP quien sin pensarlo dos veces recomendó a sus prestador de servicios Constructora JC Ltda, JC es invitado, presenta su oferta, y es preseleccionado luego de una visita de funcionarios de Cerrejón a las

Instalaciones de JC en Montelibano y de tener las referencias del cliente se procede a firmar el contrato a Finales del 2009, este contrato no tiene anticipos; Para ese entonces y con el propósito de apalancarse JC recurre al sistema financiero para obtener dinero como capital de trabajo, el contrato es por un lapso de 3 años con uno de prórroga, JC llega a Cerrejón y coloca en práctica su cultura organizacional de Cero Lesiones, logrando posicionarse como una gran empresa en servicios de Mantenimiento. Sin embargo se presentan inconvenientes de control y seguimiento a la prestación de los servicios, el software que se adquirió no aplica para la operación de este contrato, a medida que transcurre el tiempo se hace muy difícil controlar la operación, estos contrato alcanzan su punto de equilibrio después de haber ejecutado el 50%, lo que hace que la inversión retorne lentamente. El recursos humano de este contrato está compuesto por 10 personas administrativas, 60 operativas; una bodega de materiales avaluada en \$ 300.000.000, 5 Vehículos, equipos y herramientas. Toda la inversión inicial asciende aproximadamente a \$1.000.000.000. A pesar de los problemas de control y seguimiento la prestación de los servicios fue muy buena y JC marco diferencia con el resto de competidores. Como consecuencia de la prestación de buenos servicios en Septiembre del 2011 a JC le adjudican un nuevo contrato en Cerrejón; referente a Construcción de Obras Civiles menores en mina y puerto Bolívar, Este contrato no contempla anticipos y el pago es a 30 días fecha de factura, se paga por órdenes de servicios entregada y recibidas a satisfacción, además dentro de sus cláusulas existe una retención del 10% de la Facturación por garantías, ese dinero sería reembolsado al contratista luego de entregar las obras a satisfacción y de haber hecho el cierre documental del proyecto, el cierre de cada proyectos era tedioso y contemplaba muchos ítem por cumplir, un cierre podía demorar dos y tres meses. La estructura ofertada fueron 10 personas

administrativas, la operativas dependían del volumen de órdenes de servicios en ejecución, había momentos donde podía existir 8 0 10 obras en ejecución, Este contrato es por un tiempo de dos años más uno de prórroga, la inversión inicial para este contrato oscilaba entre \$ 1.000.000 y \$ 1.200.000, Los precios unitarios ofertados están muy por debajo para los requerimientos del cliente. Los diseños y especificaciones técnicas eran responsabilidad de Cerrejón, estos presentaban muchos vacíos y errores que originaban atrasos en la ejecución de las obras. Los resultados del contrato no fueron alentadores; multas, la estructura administrativa era insuficiente para abarcar todas las obras, re trabajos, demora en la liquidación de las actas y por ende en la facturación, desorden logístico y administrativos, perdidas económicas, hubo 3 directores de Proyectos en un año, a pesar de que la empresa llevo al proyecto 3 personas claves para la operación la gran mayoría era gente que trabajaba por primera vez con JC, la cultura organizacional costo demasiado implementarla y alinearla, finalmente la JC decide no tomar la opción de prórroga y da por finalizado el contrato. Para el año 2010 los resultados financieros fueron los siguientes: (Ver tabla 4).

Tabla 4. Indicadores Financieros 2010

INDICADOR	2010
Utilidad Neta	\$ 626.929.656
Ebitda	\$ 1.145.858.819
Eva	\$ 339.740.129
Generación De Valor	\$ 164.571.871
Flujo De Caja Libre	\$ 307.508.128
Dividendos	\$ 273.251.079
Flujo De Caja Libre Disponible Para La Cia	-\$ 2.198.250.628
Nivel De Deuda	73%

Fuente: Autores

A mediados del 2011 se abre un proceso de licitación en Cerrejón para la prestación de los servicios de Mantenimiento de Aires Acondicionados que cubre las áreas de la mina y el Puerto. Constructora JC es invitada a participar, aprovechando la experiencia de más de 15 años en Cerromatoso en estos servicios, presenta una excelente oferta donde propone una forma diferente de hacer mantenimiento, el enfoque es en la gestión de activos más no en un simple mantenimiento preventivo. Cerrejon le adjudica este contrato a Constructora JC, los servicios inician en Febrero del 2012 por un tiempo de 3 años más uno de prórroga, Los recursos demandado por este contrato son; bodegas por valor de \$ 450.000.000, 9 Vehículos, 15 Personas administrativas, 50 operarios, la Inversión Inicial asciende a \$ 1.500.000.000, como la mayoría de contratos no dan anticipo y la forma de pago es 30 días fechas de factura, nuevamente se recurre al sector bancario para capitalizar la empresa y poder desarrollar los proyectos que le habían adjudicado en Cerrejon. El contrato de Mantenimiento AA de PBV alcanza su punto de equilibrio a los 6 meses y el de mina a los 16 meses, la calificación de los servicios por parte de los usuarios es 4,5/5. Para el año 2011 se la empresa genero los siguientes indicadores financieros que se exponen en la tabla No. 5

Tabla 5. Indicadores Financieros 2011

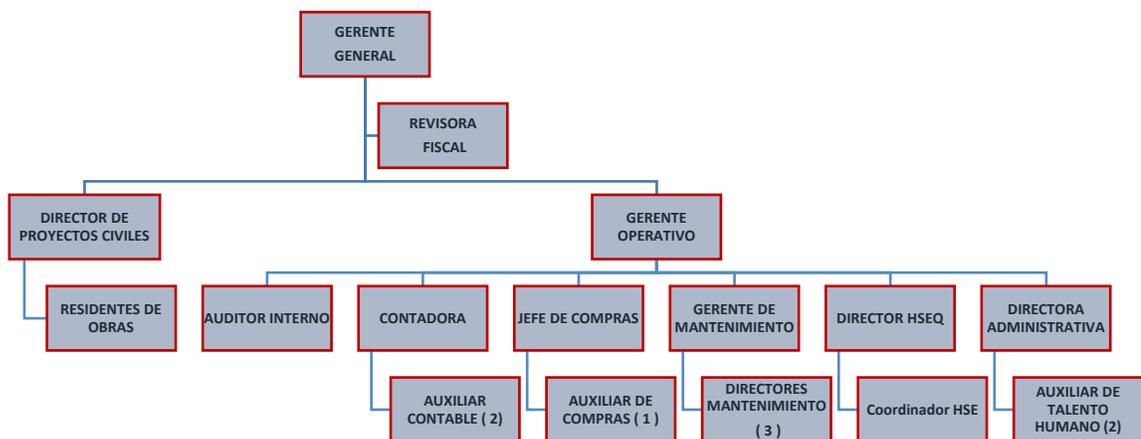
INDICADOR	2011
Utilidad Neta	\$ 418.596.254
Ebitda	\$ 944.221.429
Eva	-\$ 175.131.902
Generación De Valor	-\$ 514.872.031
Flujo De Caja Libre	\$ 43.167.532
Dividendos	\$ 255.235.495
Flujo De Caja Libre Disponible Para La Cia	-\$ 6.373.710.566
Nivel De Deuda	90%

Fuente: Autores

Hitos Importantes

- Sigue el Crecimiento en Ventas
- Crece el endeudamiento
- Nuevo contrato de proyectos civiles en Cerrejón, Multiusuarios.
- Ejecución de contrato sin anticipos.
- Aun no se tiene un sistema de Información para toda la Empresa. La Información se maneja de forma manual tablas en Excel.

Ilustración 3. Estructura Administrativa 2010-2011



Fuente: Autores

ÉPOCA DE CRISIS

En el 2012 se ejecutan contratos de Instalación de Vallas Luminosas con Terpel por valor de \$ 1.500.000.000 y se construye el Edificios de fibra Óptica en puerto salgar estos trabajos son realizados para la Empresa Claro, este proyecto tiene un valor de \$ 3.000.000.000, y los pagos son 60 días fecha de factura, para estas obras se hace una alianza estratégica con la empresa Grupo Primavera S.A.S, donde ellos se encargan de la ejecución de las obras y se les concede un porcentaje en las utilidades de los proyectos, estos proyectos fueron muy buenos en rentabilidad como en calidad y cumplimiento. Sin embargo para este año se reflejan malos indicadores financieros, demora en pagos a los proveedores, demora en el pago de la seguridad social, problemas de liquidez, destrucción de valor (Eva Negativo), Flujo de Caja libre Negativo. Para este año 2012 los Indicadores Financieros fueron los expuestos en la tabla No. 6:

Tabla 6. Indicadores Financieros 2012

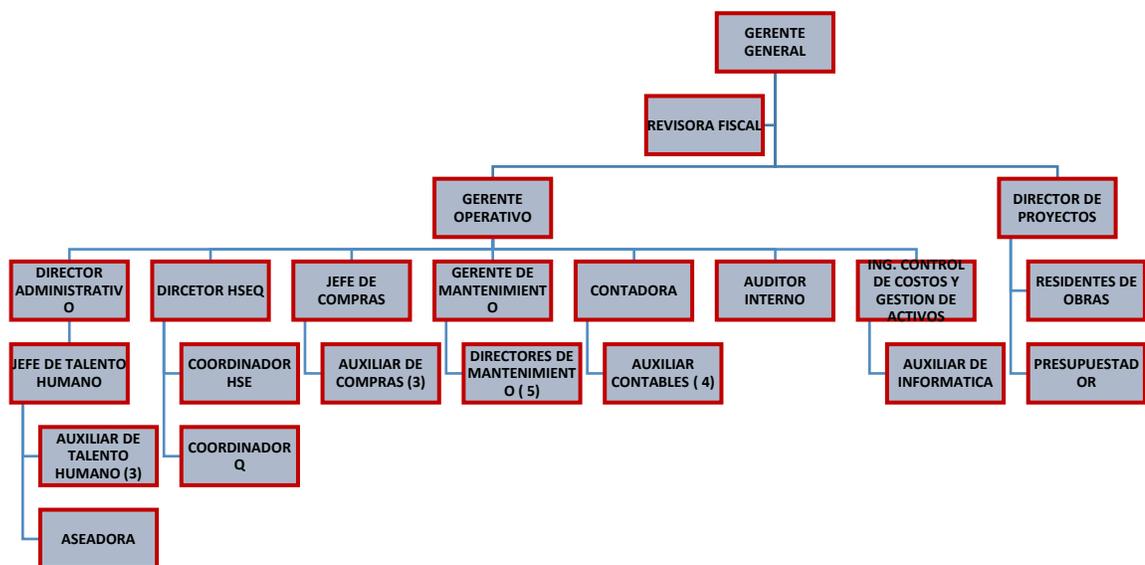
INDICADOR	2012
Utilidad Neta	\$ 696.585.330
Ebitda	\$ 1.891.301.721
Eva	-\$ 996.985.277
Generación De Valor	-\$ 821.853.375
Flujo De Caja Libre	\$ 1.024.633.268
Dividendos	\$ 832.824.968
Flujo De Caja Libre Disponible Para La Cia	-\$ 6.916.249.540
Nivel De Deuda	62%

Fuente: Autores

Hitos Importantes.

- Año de Mayores Ventas en la Empresa.
- Inicia Contrato de Mantenimiento Aires Acondicionados con Cerrejon. Este contrato no tiene anticipos.
- Se inicia el proceso de desarrollo de un software integrado que permita manejar toda la operación de la Empresa.
- Incremento en los Activos por tener 4 bodegas para la ejecución de los contratos.

Ilustración 4. Estructura administrativa 2012.2013



Fuente: Autores

EN BUSCA DE LA SALVACION

Para Inicio del año 2013 se hace un alto en el camino y se replantea el negocio, esto fue gracias a la iniciativa de uno de sus ejecutivos quien se da cuenta que la empresa tenía que cambiar si desea seguir adelante, es entonces cuando propone una reunión con los principales involucrados, quienes podrían ayudar a proponer ideas y complementar lo propuesto por él. Para este año 2013 los Indicadores Financieros fueron los expuestos en la siguiente tabla No. 7

Tabla 7. Indicadores Financieros 2013

INDICADOR	2013
Utilidad Neta	\$ 676.353.699
Ebitda	\$ 1.872.376.074
Eva	-\$ 681.582.070
Generacion De Valor	\$ 315.403.206
Flujo De Caja Libre	\$ 2.333.358.318
Dividendos	\$ 638.150.092
Flujo De Caja Libre Disponible Para La Cia	-\$ 3.670.665.285
Nivel De Deuda	55%

Fuente: Autores

Preguntas De Reflexión:

¿Qué factores cree Ud. que fueron los causantes de la crisis financiera en la empresa Constructora JC Ltda?

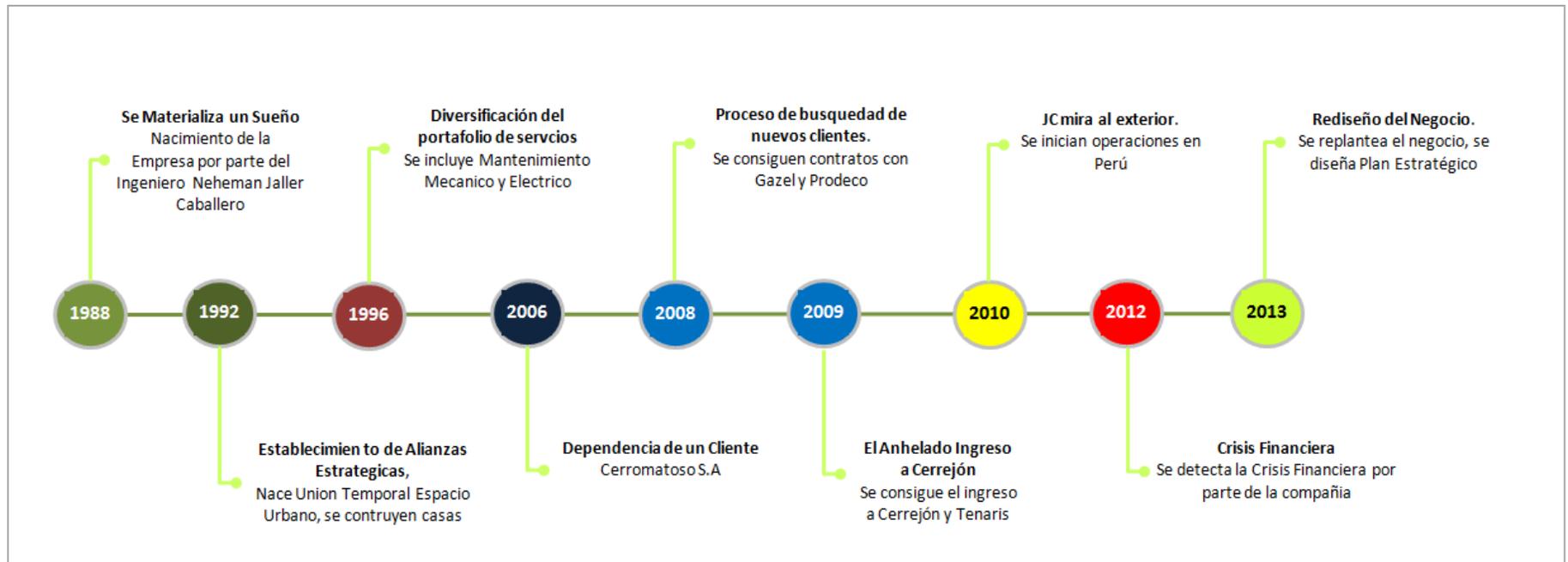
¿Cuáles cree usted fueron los puntos que se expusieron en esta reunión? Y que ideas pudieron haber fluido para ayudar a la empresa a que sea sostenible?

¿Qué tipo de acciones gerenciales deben realizarse para salir de la crisis y hacer de la Constructora JC una empresa sostenible y rentable?

¿Cuándo se reparten utilidades, no se está haciendo a costa del deterioro de la situación financiera de la empresa?

ANEXOS

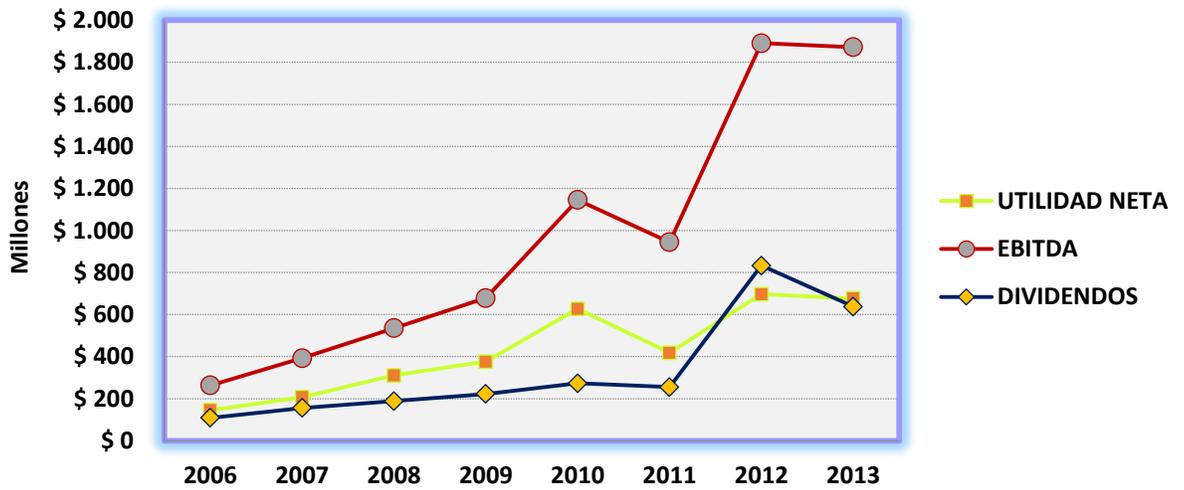
Anexo 1. Línea de Tiempo Caso Constructora JC



Fuente: Autores

Anexo 2. Tendencia de Indicadores Financieros

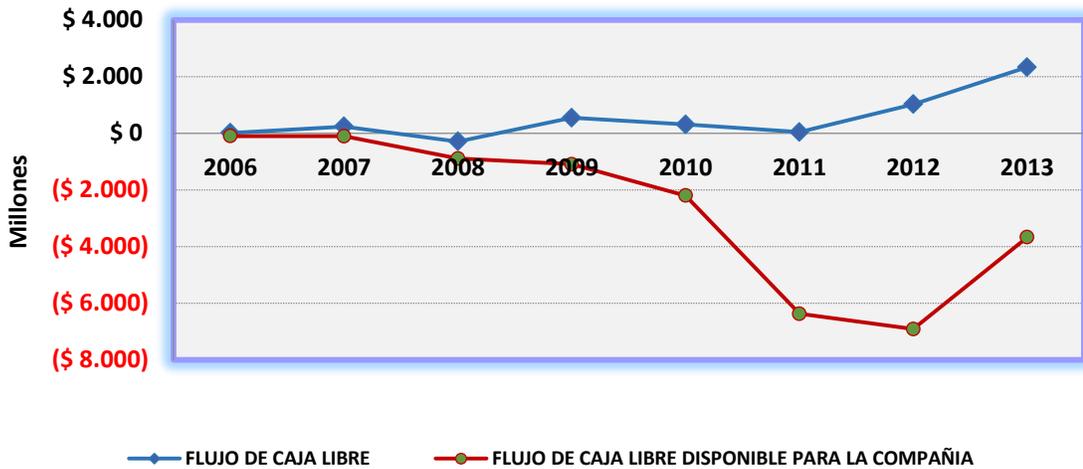
Tendencia Indicadores Financieros Constructora JC



Fuente: Autores

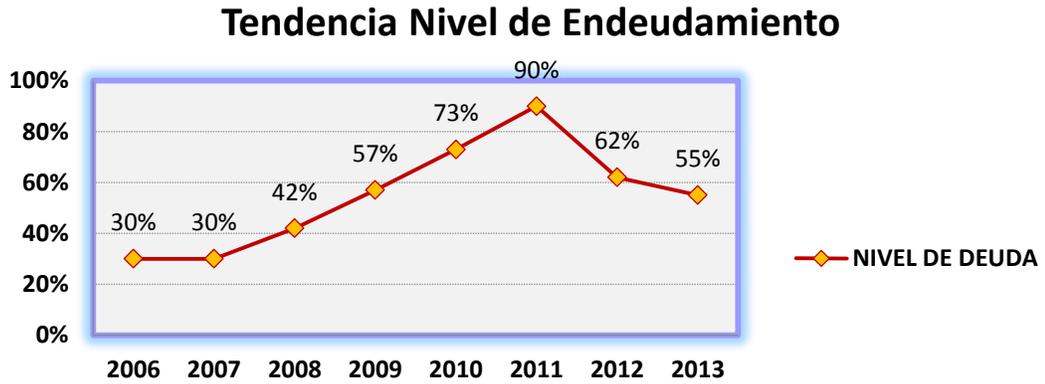
Anexo 1. Tendencia del Flujo de Caja

Tendencia Flujo de Caja



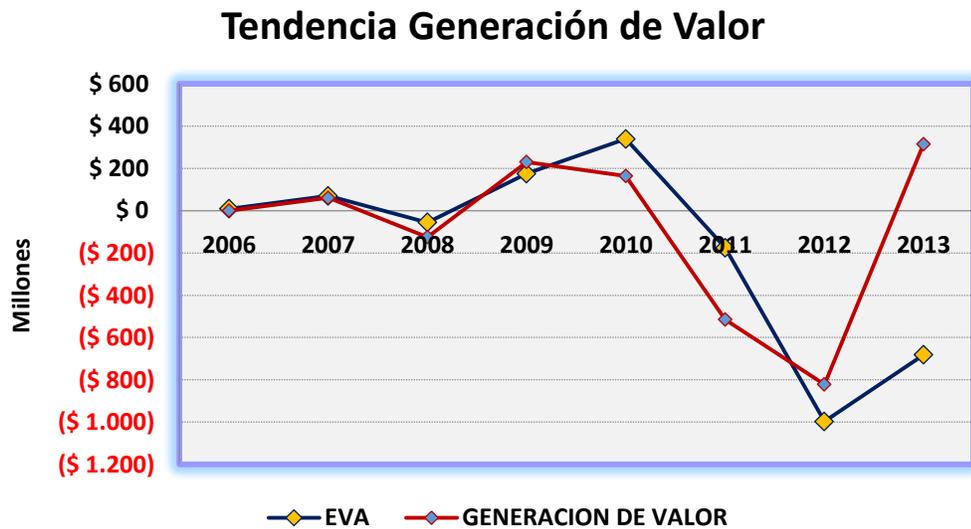
Fuente: Autores

Anexo 2. Tendencia Nivel de Endeudamiento



Fuente: Autores

Anexo 3. Tendencia Generación de Valor



Fuente: Autores

ANEXO 5. Balance General Constructora JC Ltda

BALANCE GENERAL CONSTRUCTORA JC LTDA (DATOS PRESENTADOS EN MILES DE PESOS)

ACTIVOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVOS CORRIENTES								
Caja y bancos	\$ 287.824	\$ 148.790	\$ 87.850	\$ 26.920	\$ 196.655	\$ 1.027.368	\$ 1.801.811	\$ 49.376
Clientes	\$ 73.412	\$ 113.014	\$ 836.656	\$ 964.988	\$ 951.028	\$ 1.280.973	\$ 2.737.673	\$ 2.135.627
Cuentas x Cobrar a socios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 114.876	\$ 0	\$ 12.140	\$ 261.547
Anticipos y Avances	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 299.000	\$ 617.488	\$ 878.965
Retención sobre contratos	\$ 1.085	\$ 1.588	\$ 147.165	\$ 6.136	\$ 0	\$ 32.438	\$ 283.892	\$ 322.475
Anticipo de Impuesto y Contribuciones	\$ 82.510	\$ 115.060	\$ 150.145	\$ 182.166	\$ 300.486	\$ 141.777	\$ 465.001	\$ 687.081
Cuentas x Cobrar a trabajadores	\$ 1.976	\$ 2.145	\$ 3.726	\$ 2.484	\$ 5.738	\$ 10.976	\$ 25.000	\$ 15.947
Deudores Varios	\$ 10.481	\$ 38.584	\$ 29.851	\$ 39.876	\$ 134.628	\$ 261.026	\$ 561.228	\$ 85.930
Inversiones en sociedades Ltda	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 27.850	\$ 47.950	\$ 97.859	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones en sociedades extranjeras	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 178.500	\$ 189.500	\$ 189.500	\$ 0
Inventario de contratos en ejecucion	\$ 95.123	\$ 99.876	\$ 97.385	\$ 99.976	\$ 382.194	\$ 927.916	\$ 849.166	\$ 778.655
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 559.911	\$ 526.555	\$ 1.380.627	\$ 1.370.495	\$ 2.361.964	\$ 4.170.974	\$ 7.542.900	\$ 5.215.602
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS								
Terrenos urbanos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 168.122	\$ 168.122	\$ 168.122
Maquinaria y Equipos	\$ 93.989	\$ 99.826	\$ 255.395	\$ 281.463	\$ 461.008	\$ 719.691	\$ 585.848	\$ 616.881
Equipos de oficina	\$ 35.675	\$ 39.563	\$ 58.816	\$ 67.527	\$ 193.508	\$ 197.545	\$ 84.729	\$ 85.379
Equipos de computacion y comunicaci3n	\$ 18.378	\$ 21.875	\$ 24.976	\$ 34.974	\$ 49.748	\$ 110.732	\$ 125.758	\$ 154.795
Flota y Equipo de transporte	\$ 198.581	\$ 273.586	\$ 335.587	\$ 347.853	\$ 399.529	\$ 589.429	\$ 399.529	\$ 467.659
IVA en Compras Act Fijos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 16.595	\$ 25.184
Depreciacion acumulada	-\$ 143.659	-\$ 174.252	-\$ 193.788	-\$ 198.983	-\$ 214.635	-\$ 227.138	-\$ 357.366	-\$ 544.692
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	\$ 202.964	\$ 260.598	\$ 480.985	\$ 532.834	\$ 889.158	\$ 1.558.382	\$ 1.023.215	\$ 973.328
OTROS ACTIVOS								
Intangibles	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 854.817	\$ 1.204.407	\$ 1.199.597
Cargos Diferidos	\$ 4.007	\$ 2.192	\$ 6.406	\$ 4.125	\$ 11.326	\$ 57.908	\$ 50.440	\$ 121.183
Valorizacion - Terrenos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4.331.878	\$ 4.331.878
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 4.007	\$ 2.192	\$ 6.406	\$ 4.125	\$ 11.326	\$ 912.725	\$ 5.586.724	\$ 5.652.658
TOTAL ACTIVOS	\$ 766.883	\$ 789.345	\$ 1.868.018	\$ 1.907.455	\$ 3.262.447	\$ 6.642.080	\$ 14.152.839	\$ 11.841.588

PASIVOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PASIVOS CORRIENTES								
Obligaciones Financieras	\$ 0	\$ 0	\$ 403.126	\$ 502.065	\$ 728.033	\$ 1.170.181	\$ 2.529.427	\$ 1.883.304
Proveedores	\$ 28.180	\$ 35.629	\$ 65.478	\$ 61.905	\$ 205.516	\$ 563.167	\$ 1.326.621	\$ 394.174
Cuentas por pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 347.743
Cuentas por pagar a Socios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 62.977	\$ 0	\$ 0
Retencion en la Fuente	\$ 3.678	\$ 6.233	\$ 5.090	\$ 10.013	\$ 11.841	\$ 31.813	\$ 26.138	\$ 5.865
Retencion en la Fuente CREE	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 17.163
Impuestos a las Vtas Retenido	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 6.621
Impuesto de Industria y Comercio	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 254	\$ 310
Retencion y Aportes	\$ 36.286	\$ 47.917	\$ 52.685	\$ 51.636	\$ 104.110	\$ 212.870	\$ 338.894	\$ 308.902
Acreedores Varios	\$ 7.503	\$ 2.126	\$ 1.855	\$ 4.985	\$ 120.000	\$ 656.448	\$ 476.771	\$ 30.185
Impuesto a las Ventas	\$ 2.085	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 49.250	\$ 153.451	\$ 485.918	\$ 408.891
Impuesto a La Equidad	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 155.434
Impuesto por pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 12.331	\$ 0	\$ 0
Salario x Pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3.940
Cesantias Consolidadas	\$ 38.278	\$ 42.397	\$ 28.166	\$ 25.813	\$ 172.985	\$ 165.799	\$ 240.276	\$ 260.461
Intereses sobre cesantias	\$ 8.749	\$ 4.407	\$ 3.817	\$ 2.933	\$ 17.916	\$ 17.222	\$ 25.911	\$ 27.399
Vacaciones Consolidadas	\$ 13.743	\$ 8.785	\$ 9.125	\$ 7.910	\$ 62.218	\$ 72.716	\$ 104.158	\$ 96.161
Primas de Servicios	\$ 1.305	\$ 1.158	\$ 975	\$ 785	\$ 30.056	\$ 10.686	\$ 2.112	\$ 5.931
Anticipos y Avances recibidos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 571
Pasivos estimados	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 100.000
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 139.807	\$ 148.651	\$ 570.318	\$ 668.046	\$ 1.501.925	\$ 3.129.661	\$ 5.556.479	\$ 4.053.053

PASIVO A LARGO PLAZO								
Obligaciones Financieras	\$ 88.462	\$ 85.496	\$ 210.358	\$ 422.043	\$ 884.827	\$ 2.845.058	\$ 3.239.345	\$ 2.451.751
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 88.462	\$ 85.496	\$ 210.358	\$ 422.043	\$ 884.827	\$ 2.845.058	\$ 3.239.345	\$ 2.451.751
TOTAL PASIVOS	\$ 228.269	\$ 234.148	\$ 780.676	\$ 1.090.090	\$ 2.386.752	\$ 5.974.719	\$ 8.795.825	\$ 6.504.805
PATRIMONIO								
Capital social	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Reservas Obligatorias	\$ 41.227	\$ 41.227	\$ 48.765	\$ 48.765	\$ 48.765	\$ 48.765	\$ 128.552	\$ 128.552
Revalorización del Patrimonio	\$ 158.509	\$ 158.509	\$ 175.825	\$ 175.825	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad del ejercicio	\$ 144.829	\$ 207.212	\$ 311.004	\$ 375.815	\$ 626.930	\$ 418.596	\$ 696.585	\$ 676.354
Utilidad acumulada	\$ 176.049	\$ 130.249	\$ 533.746	\$ 198.959	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Superavit por Valorización	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4.331.878	\$ 4.331.878
TOTAL PATRIMONIO	\$ 538.614	\$ 555.198	\$ 1.087.341	\$ 817.365	\$ 875.695	\$ 667.362	\$ 5.357.015	\$ 5.336.783
TOTAL PATRIMONIO + PASIVOS	\$ 766.883	\$ 789.345	\$ 1.868.018	\$ 1.907.455	\$ 3.262.447	\$ 6.642.080	\$ 14.152.839	\$ 11.841.588
Fuente: Datos de la empresa								

ANEXO 6

ESTADOS DE RESULTADOS CONSTRUCTORA JC LTDA (En Miles de Pesos)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS OPERACIONALES								
Construcción y Mantenimiento	\$ 3.286.946	\$ 4.351.813	\$ 7.556.017	\$ 7.040.346	\$ 9.894.287	\$ 12.621.878	\$ 21.335.315	\$ 16.173.004
COSTOS DE VENTAS								
Mano de Obra Directa	\$ 2.609.557	\$ 3.394.414	\$ 6.058.772	\$ 5.576.225	\$ 7.480.157	\$ 10.924.779	\$ 18.639.059	\$ 13.355.472
UTILIDAD O PERDIDA BRUTA	\$ 677.389	\$ 957.399	\$ 1.497.245	\$ 1.464.121	\$ 2.414.131	\$ 1.697.100	\$ 2.696.256	\$ 2.817.532
GASTO OPERACIONALES								
De administración	\$ 421.180	\$ 595.590	\$ 981.335	\$ 790.297	\$ 1.283.923	\$ 765.381	\$ 935.183	\$ 1.132.482
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	\$ 256.209	\$ 361.809	\$ 515.910	\$ 673.824	\$ 1.130.208	\$ 931.718	\$ 1.761.073	\$ 1.685.051
GASTOS NO OPERACIONALES								
Financieros	\$ 34.399	\$ 47.851	\$ 51.725	\$ 112.906	\$ 194.492	\$ 306.948	\$ 721.393	\$ 783.246
Corrección Monetaria	\$ 1.003	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 222.814	\$ 313.958	\$ 464.185	\$ 560.918	\$ 935.716	\$ 624.771	\$ 1.039.680	\$ 901.805
Provisión Impuesto de Rentas	\$ 77.985	\$ 106.746	\$ 153.181	\$ 185.103	\$ 308.786	\$ 206.174	\$ 343.094	\$ 225.451
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 144.829	\$ 207.212	\$ 311.004	\$ 375.815	\$ 626.930	\$ 418.596	\$ 696.585	\$ 676.354
Fuente: Datos de la empresa								

ANEXO 7

FLUJO DE CAJA LIBRE CONSTRUCTORA JC LTDA (En Miles de Pesos)								
FLUJO DE CAJA LIBRE	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
OUDI	\$ 178.224,66	\$ 255.062,96	\$ 362.729,15	\$ 488.720,82	\$ 821.421,46	\$ 725.544,08	\$ 1.417.978,70	\$ 1.459.599,39
+ Depreciación	\$ 6.888,86	\$ 30.593,08	\$ 19.536,01	\$ 5.195,69	\$ 15.651,11	\$ 12.503,08	\$ 130.228,75	\$ 187.325,45
- Cambio en el Capital de Trabajo	-\$ 124.017,21	\$ 42.199,37	-\$ 432.404,15	\$ 107.860,00	-\$ 157.589,88	-\$ 181.274,83	-\$ 945.107,66	\$ 823.872,21
- Inversión en Activo Fijo	-\$ 50.771,67	-\$ 88.226,73	-\$ 239.923,15	-\$ 57.044,72	-\$ 371.974,57	-\$ 513.604,79	\$ 421.533,48	-\$ 137.438,74
+ Otros Ingresos								
- Impuesto sobre Otros Ingresos								
Flujo de Caja Libre	\$ 10.324,63	\$ 239.628,68	-\$ 290.062,14	\$ 544.731,79	\$ 307.508,13	\$ 43.167,53	\$ 1.024.633,27	\$ 2.333.358,32
- Servicio de la deuda	\$ 0,00	-\$ 190.411,53	-\$ 415.360,48	-\$ 1.417.871,97	-\$ 2.232.507,68	-\$ 6.161.642,60	-\$ 7.108.057,84	-\$ 5.365.873,51
= Flujo de Caja Libre a Repartir	\$ 10.324,63	\$ 49.217,16	-\$ 705.422,61	-\$ 873.140,19	-\$ 1.924.999,55	-\$ 6.118.475,07	-\$ 6.083.424,57	-\$ 3.032.515,19
- Dividendos	-\$ 108.902,25	-\$ 155.801,04	-\$ 188.453,30	-\$ 221.987,11	-\$ 273.251,08	-\$ 255.235,50	-\$ 832.824,97	-\$ 638.150,09
Flujo de Caja Libre disponible para la compañía	-\$ 98.577,61	-\$ 106.583,88	-\$ 893.875,92	-\$ 1.095.127,30	-\$ 2.198.250,63	-\$ 6.373.710,57	-\$ 6.916.249,54	-\$ 3.670.665,29
Fuente: Autores								

ANEXO 8

INDICADORES FINANCIEROS CONSTRUCTORA JC LTDA (Miles de Pesos)

INDICADORES FINANCIEROS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
LIQUIDEZ								
Razon corriente	4,00	3,54	2,42	2,05	1,57	1,33	1,36	1,29
Activo Corriente/Activo Total	0,73	0,67	0,74	0,72	0,72	0,63	0,53	0,44
Capital de Trabajo	\$ 420.104	\$ 377.904	\$ 810.308	\$ 702.448	\$ 860.038	\$ 1.041.313	\$ 1.986.421	\$ 1.162.549
KTNO	\$ 140.355	\$ 177.261	\$ 868.563	\$ 1.003.059	\$ 1.127.706	\$ 1.944.722	\$ 2.877.706	\$ 3.051.330
ESTRUCTURA								
Endeudamiento Financiero	2,69%	1,96%	8,12%	13,13%	16,30%	31,81%	27,04%	26,80%
Nivel de endeudamiento	30%	30%	42%	57%	73%	90%	62%	55%
Patrimonio/Activo fijo (veces)	2,60	2,11	2,26	1,53	0,98	0,43	5,24	5,48
RENTABILIDAD Y VALOR								
ROA	26%	27%	39%	20%	33%	13%	10%	5%
ROE	41%	38%	56%	35%	77%	48%	104%	13%
COSTO DE CAPITAL	22,0%	23,5%	22,4%	16,4%	14,8%	13,6%	17,1%	18,1%
EVA	\$ 9.135	\$ 69.914	-\$ 55.274	\$ 175.168	\$ 339.740	-\$ 175.132	-\$ 996.985	-\$ 681.582
EBITDA	\$ 263.098	\$ 392.402	\$ 535.446	\$ 679.019	\$ 1.145.859	\$ 944.221	\$ 1.891.302	\$ 1.872.376
EFICIENCIA O MARGENES								
Margen bruto	20,6%	22,0%	19,8%	20,8%	24,4%	13,4%	12,6%	17,4%
Margen Operativo	7,8%	8,3%	6,8%	9,6%	11,4%	7,4%	8,3%	10,4%
Margen Neto	4,4%	4,8%	4,1%	5,3%	6,3%	3,3%	3,3%	4,2%
Fuente: Autores								

Anexo 9. Distribución del Ingreso por Clientes Constructora JC Ltda.

