

**ANALISIS DE LOS FACTORES CLAVES DE EXITOS QUE CONVIRTIERON
A CONSTRUCERT S.A.S EN UNOS DE LOS PRINCIPALES PROVEEDORES
Y ALIADOS DE SURTIGAS S.A. E.S.P.**

**ADRIAN ALARIO ROJAS
MIGUEL ARROYO CASAS
EMILIO LACAYO MENDOZA**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**

CARTAGENA

2013

**ANALISIS DE LOS FACTORES CLAVES DE EXITOS QUE CONVIRTIERON
A CONSTRUCERT S.A.S EN UNOS DE LOS PRINCIPALES PROVEEDORES
Y ALIADOS DE SURTIGAS S.A. E.S.P.**

ADRIAN ALARIO ROJAS

MIGUEL ARROYO CASAS

EMILIO LACAYO MENDOZA

**Trabajo presentado como requisito para optar el título de Magister
en Administración de Negocios**

ASESOR: JUAN CARLOS ROBLEDO FERNANDEZ

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**

CARTEGENA

2013

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	22
Historia de la compañía.....	23
Camino a la Creación de una Empresa con Proyección y Sostenibilidad	27
Construyendo una Ventaja competitiva.....	31
Afrontando el Riesgo.....	33
Desarrollo de la Estrategia Corporativa.....	38
De Proveedor a Aliado Estrategico	41
Construcert como un Grupo Empresarial	43
DLF Detección y Localización de Fugas	44
Y el Recaudó?.....	44
¿Qué sigue?	45

LISTADO DE TABLA

Tabla 1. Certificaciones y Acreditaciones..... 30

LISTADO DE GRAFICAS

Grafico 1. Activos de la compañía.....	36
Grafico 2. Ingresos Operacionales	37
Grafico 3. Contratación de empleado.....	38

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1. Balance Comparativo 2011-2012.....	47
Anexo 2. Balance Comparativo 2010-2011.....	48
Anexo 3 Estado de Resultado 2011-2012.....	49
Anexo 4 Estado de Resultado 2010-2011.....	50
Anexo 5. Entrevistas Directivos de la Empresa.....	51

Ficha Pedagógica

1) Título:

**Análisis de los factores claves de éxito que convirtieron a
CONSTRUCERT S.A.S en uno de los principales proveedores
y aliados de SURTIGAS S.A E.S.P.**

2) Objetivo General:

Analizar los factores claves de éxito que han permitido que de manera sistemática y permanente CONSTRUCERT S.A.S forme parte del portafolio preferencial de proveedores y aliados de SURTIGAS S.A E.S.P.

3) Objetivos Específicos:

- Establecer que políticas estratégicas permitieron a Construcert S.A.S, generar confianza en Surtigas S.A E.S.P.
- Determinar la incidencia del equipo de trabajo de Construcert S.A.S que ha permitido el fortalecimiento de la empresa.
- Analizar las estrategias implementadas por la compañía que la ha permitido convertirse en generadora de éxito en el sector del gas.
- Exponer las ventajas competitivas que convierten en un jugador principal a la empresa Construcert S.A.S en el mercado del gas.

4) Metodología de estudio

La metodología de estudio es por **gestión directiva por competencia y combinada por objetivo descriptivo.**

5) Clasificación

El caso de estudio es **Caso simple con diseño holístico**, teniendo en cuenta que analizaremos el éxito de la empresa Construcert S.A.S.

6) Línea de Aplicación

El estudio de caso está enmarcado en la **estrategia empresarial** orientada en la **consultoría estratégica** para la empresa **Construcert SAS.**

Diseño del caso

7) Estructura del caso

Justificación El propósito de este caso es analizar las decisiones estratégicas de Construcert S.A.S que condujeron al posicionamiento y éxito en el sector del gas. Este caso permitirá

identificar los factores de éxitos esenciales de la compañía que constituyen la ventaja competitiva y que aportan valor al modelo de negocio.

Formulación

¿Qué elementos de los factores claves de éxito han incidido que la empresa Construcert S.A.S sea uno de los principales proveedores de SURTIGAS S.A E.S.P.?

Marco Teórico

El presente estudio de caso se sustenta en el tópico de la estrategia y el direccionamiento estratégico, el cual podría explicar los factores claves de éxito de Construcert S.A.S, como una empresa líder en el sector del gas. Para Mintzberg, Quinn y Ghosal (1999) “una estrategia es el modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva”; y para Pizano (2002) “las estrategias constituyen hipótesis sobre la realidad según las cuales, determinadas acciones coordinadas deben resultar en ciertos niveles de desempeño”

Autores como Porter (apud Mintzberg et al., 2003), por otro lado, definen estrategia como una posición: la estrategia es una creación de posición única y valiosa, que envuelve un conjunto diferente de actividades. En esta perspectiva, una empresa puede intentar cambiar la posición de su producto alterando, por ejemplo, sus precios, para alcanzar una nueva clase de consumidores. Las *Estrategias Corporativas*, según Bateman y Scott (2004, p.122) son aquellas que “identifican el conjunto de negocios, mercados o industrias en los cuales la organización compite y la distribución de recursos entre esos negocios”

Hill y Jones (2004, p.19) establecen que la estrategia corporativa o de nivel corporativo es aquella que “resuelve las preguntas fundamentales: ¿en qué negocio o negocios debemos estar para maximizar la rentabilidad de la organización a largo plazo? y ¿cómo debemos incorporarnos y aumentar nuestra presencia en estos negocios para lograr una ventaja competitiva?”. El campo de conocimiento de la gestión y en particular de la estrategia, tratando de dar respuesta a la pregunta del porqué unas empresas fracasan y otras tienen éxito, ha desarrollado conceptos, marcos teóricos y analíticos, los cuales siguen en constante evolución, dada la complejidad y la turbulencia con la que se mueven los mercados (Grant, 2006).

Porter (1982, p.24) expresa que para determinar una estrategia competitiva la empresa debe conocer el sector en el cual se encuentra y para esto debe tener en cuenta cinco fuerzas, las cuales son: competidores potenciales, competidores en el sector industrial, sustitutos, poder negociador de los compradores y poder de negociación de los proveedores. Al enfrentarse a estas cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial: liderazgo general en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación. Los elementos que intervienen en la estrategia de éxito son la definición del propósito y de los objetivos empresariales, el conocimiento profundo del entorno competitivo y la valoración objetiva de recursos, proceso que puede ser también implementado a nivel personal (Grant, 2006). En este sentido, diversos autores (entre otros, Miles y Snow, 1978; Porter, 1980; Hambrick, 1983; Dess y Davis, 1984; Friesen y Miller, 1984; Miller y Friesen, 1986; Miller, 1987 y 1988; Bowman y Johnson, 1992) coinciden en destacar la importancia de ciertas dimensiones, tales como la innovación de producto, la diferenciación de marketing, el ámbito y el control de costes que, aunque no agotan el concepto de estrategia, sí reflejan la mayoría de sus elementos relevantes.

Las estrategias en una organización se definen de acuerdo a las condiciones del mercado, las variaciones de su estructura interna

o recursos y capacidades con que cuenta, lo cual le permite a una compañía alcanzar sus objetivos trazados durante el periodo. En este orden de ideas, se explica las diferentes tipos de estrategias abordado de acuerdo a David (1994), el cual los clasifica de la siguiente forma:

a) Las estrategias de integración: Estas estrategias permiten que la empresa controle a los distribuidores o vendedores minoristas, a los proveedores y a la misma competencia.

b) Las estrategias intensivas: exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes. Existen tres modalidades de estrategias intensivas: la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto.

c) Las estrategias de diversificación: consiste en administrar diversas actividades de negocios. Dentro estas estrategias se encuentran tres clases: la concéntrica, horizontal y por conglomerada.

d) Las estrategias defensivas: Esta estrategia se orienta en proteger los activos de la empresa, cliente y proveedor, para ello se procede hacer alianzas que conduzca a minimizar riesgos,

costos mediante la desvinculación de una área de negocio para mitigar algunos gastos y en el peor de los casos la liquidación a la empresa.

Según David (1994) la dirección estrategia es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. La dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

Por su parte el proceso de dirección estratégica implica el desarrollo de tres fases bien definida como son: la formulación de la estrategia, la implantación y la evaluación de la estrategia. En la formulación de la estrategia, usualmente se establece la misión, visión, los objetivos y la estrategia a seguir por la organización. Asimismo se determina las acciones que tomara la compañía en su modelo de negocio bien sea para desarrollar una estrategia que podría ser desarrollo de mercado, producto, penetración o diversificación de acuerdo a los recursos y capacidades dinámicas que cuenta la organización. Una vez que se ha diseñado la formulación de la estrategia se procede a su implantación, el cual involucra el diseño de políticas, una estructura organizacional, la

asignación de recursos y personas comprometidas a facilitar su ejecución para el logro del objetivo organizacional. Posteriormente viene la etapa de evaluación que permite conocer si la estrategia tuvo un comportamiento adecuado o no, en caso de presentar un desfase se hace la respectiva modificación para adecuarlos a las circunstancias del entorno.

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos (David, 1994).

Hipótesis de investigación:

La experiencia de más de 15 años en el mercado y el conocimiento técnico especializado de la empresa en Cabeza de su gerente general señor Angel Avila de la Cruz ha permitido que Construcert S.A.S logre ser el principal aliado estratégico y proveedor de la empresa SURTIGAS S.A E.S.P.

Justificación de la estructura del caso:

Los resultados de la compañía permiten evidenciar elementos de la gestión empresarial centrados en factores claves de éxito organizacional y empresarial, que expuesto bajo el método del caso propenden transferir conocimientos a quienes lo estudien, y a su vez estimular la reflexión y análisis de experiencias vivenciales que terminan por generar aprendizajes. Construcert S.A.S ha logrado el reconocimiento en el sector del gas, ha marcado la pauta de innovación en el sector, lo cual la ha convertido en una empresa pionera en el mercado.

Conclusión

Después de 15 años en el mercado, CONSTRUCERT S.A.S cuenta con más de 430 empleado a nivel nacional, 7 sedes y es el principal organismo de inspección tipo A en Colombia. Hoy ofrece su portafolio de servicios a reconocidas empresas distribuidoras de gas del país. Asimismo, CONSTRUCERT S.A.S, concentra sus esfuerzos para incursionar y consolidarse en mercados internacionales de Centro y Sur América, pensando en países como Perú, Panamá, Haití y Republica Dominicana. El caso muestra la forma como una compañía construye a través del tiempo su ventaja competitiva, descubriendo un nicho de mercado,

identificando sus necesidades y explotándolas, para finalmente utilizar diversas estrategias que le permitan convertirse en aliados estratégicos de sus clientes y generarles valor, lo cual conlleva a la sostenibilidad de la empresa y su posicionamiento en el mercado.

Sin duda la clave del éxito de la compañía ha sido la visión estratégica y el conocimiento técnico especializado de su gerente, quien forjó un modelo de negocio que le permitió liderar el sector del gas. Pero el posicionamiento de la organización no hubiera sido posible sin el apoyo de un complemento ideal. Su Talento Humano se constituyó en pieza fundamental, y su rol tomó mayor relevancia gracias al grado de conocimiento y experticia alcanzado a través de constantes formaciones, certificaciones y competencias laborales. Su sistemas de gestión integral y su certificación como Organismo de Inspección tipo A, marcaron la pauta y ampliaron la brecha antes su competencia, y la infraestructura y su tecnología de punta, redondearon lo que sería para CONSTRUCERT S.A.S la satisfacción del cumplimiento de sus objetivos.

Debate propuesto

Teniendo en cuenta la referencia teórica abordada, sería apropiado afirmar que la empresa Construcert S.A.S realizo su

ejercicio empresarial enmarcadas en estrategias orientadas al desarrollo de una ventaja competitiva, para ello conto con unos factores claves de éxito, que le permitieron alcanzar su objetivo de convertirse en el principal proveedor y aliado estratégico de SURTIGAS S.A. E.S.P.

Considerando las estrategias utilizadas en el caso, ¿qué estrategias diferentes a las mencionadas y propuestas aplicaría para obtener el mismo resultado o inclusive mejorarlo?, ¿Cree usted que la gerencia de esta empresa realizo su ejercicio de la mejor manera?, ¿Pudo hacerse mejor, que decisiones considera que marcaron la diferencia y cuáles no fueron acertadas?

PREGUNTAS PROPUESTAS PARA PROPENDER APRENDIZAJE

¿Cuál considera usted que es el principal factor clave de éxito de la empresa CONSTRUCERT S.A.S.?, ¿Seria este factor un punto de referencia para ser aplicado en otras empresas del mismo sector?

Rta/: El principal factor clave de éxito de la empresa está enmarcado en el conocimiento técnico especializado en cabeza

de la gerencia y potencializado desde la formación a todo el equipo operativo, la gestión al conocimiento hace parte fundamental en el sostenimiento de sus procesos y la satisfacción de sus clientes, además hay que sumarle todo el esfuerzo que ha realizado la empresa para mantener su certificación como órgano de inspección tipo A, que la convierte en una empresa referente en el mercado del gas.

Ante los constantes cambios del sector en el que se encuentra la compañía, ¿Es necesario que la compañía mantenga su misma estrategia para permanecer en su sector?

Rta/:

En un mundo tan cambiante y con un entorno agresivo por parte de la competencia, se hace necesario estar en constante cambio y aplicar nuevas estrategias ya que las que implemento hoy, no nos garantizara el éxito en el largo plazo.

¿Cree usted que es el mejor momento para que CONSTRUCERT S.A.S incursione en mercados internacional? ¿En qué mercados incursionaría? ¿Qué estrategia utilizaría para penetrar estos mercados?

Rta/:

Teniendo en cuenta la disponibilidad de los recursos y la infraestructura de la organización, así como la amenaza que se

viene por la terminación total de las construcción de redes si es importante incursionar en mercados internacionales tales como sur América y Centro América en donde apenas se inicia la utilización del gas natural.

¿Considera usted que la empresa debería diversificar su portafolio de servicios, con el fin de abarcar nuevos mercados diferentes al del sector del gas (ganar nuevos clientes)?

Rta/: Por supuesto que la empresa debe diversificarse, agregando servicios para nuevos nichos de mercados que atienda a nuevos clientes, con una propuesta de valor diferenciada, teniendo en cuenta que el sector donde se encuentra la empresa es variable y le permitiría seguir creciendo y posicionándose en el mercado.

Bibliografía

Bateman, T. S. y Snell, S. A. (2004). Administración: Un nuevo panorama competitivo. México: McGrawHill Interamericana.

DAVID, Fred. (1994). Gerencia Estratégica. Novena Reimpresión. Editorial Serie Empresarial.

Grant, R.M. (2006). Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Madrid: Civitas, (5ª ed.).

Hill, C. y Jones, G. (2005). Administración estratégica: un enfoque integrado. México: McGrawHill.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B (1991). The strategy process: concepts, context, cases. 2. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall-.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2000) Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Argentina: Ediciones Granica

PORTER, M. What is strategy? (1996) Harvard Business Review.

Porter, M. (1982). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Compañía Editorial Continental S.A.

SERNA, Humberto. (2003) Gerencia Estratégica. Quinta edición.

Editores Santa fe de Bogotá.

ANALISIS DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO QUE CONVIRTIERON A CONSTRUCERT S.A.S EN UNO DE LOS PRINCIPALES PROVEEDORES Y ALIADOS DE SURTIGAS S.A E.S.P.

“Donde hay una empresa de éxito, alguien tomo alguna vez una
decisión valiente”. Peter Drucker

Introducción

En octubre de 1998, Ángel Ávila De La Cruz quien después de permanecer por más de 10 años como jefe de operaciones de la empresa SURTIGAS S.A E.S.P, decide emprender un nuevo reto, una nueva aventura, que condujera a crear su propia empresa para prestar servicios a la misma empresa que le brindó la oportunidad de obtener una vasta experiencia en el sector del gas.

A sus 35 años de edad, Angel Avila de la Cruz, arquitecto de profesión y especialista en gerencia de proyectos con experiencia certificada por más de 10 años en la principal empresa distribuidora de gas de la Región Caribe SURTIGAS S.A E.S.P, emprendió un largo camino con mucha incertidumbre.

A lo largo de estos últimos 15 años, se ha enfrentado a situaciones adversas que se experimentan en el ejercicio empresarial, pero con la responsabilidad de lograr sus objetivos y metas propuestas, después de identificar oportunidades dentro del sector en el que él ha interactuado. Después de tomar muchas decisiones y de haber afrontado numerosos retos, ¿lograría Ángel Ávila tener éxito con su proyecto emprendedor y cumplir con las expectativas de su principal cliente SURTIGAS S.A E.S.P?

Historia de la Compañía

CONSTRUCERT S.A.S fue fundada por el Sr. Ángel Ávila de la Cruz el día 5 de octubre de 1998 bajo la razón social Ángel Ávila & Cía. Ltda, como una empresa de carácter familiar. Inicia operaciones el día 26 de octubre de 1998 en la ciudad de Cartagena de Indias, realizando actividades de construcción, mantenimiento de redes de gas natural e instalación de gas domiciliario, conexión, reconexión, taponamientos y destaponamiento de acometidas (Parte o de una canalización de gas que se encuentra entre la red y la llave general que permite la entrada o salida de gas a la instalación del cliente o usuario), con tan solo 12 empleados, 1 vehículo, 2 radioteléfonos y como oficinas la propia casa de su fundador. Con el propósito de mantener una política interna de mejoramiento continuo en todos sus procesos, el 20 de diciembre de 2002 la empresa obtiene del ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas técnicas y Certificación) la certificación ISO 9001:2000

(Sistemas de Gestión de la Calidad), garantizando a sus clientes la prestación de un servicio con calidad en sus procesos y ajustándose a las nuevas exigencias del mercado. Posteriormente en el año 2005 la empresa renueva la certificación correspondiente al sistema de gestión calidad, basado en la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2002. Asimismo, el 6 de julio de 2006 la compañía recibe por parte de la SIC (Superintendencia de Industria y Comercio), la acreditación como Organismo de Inspección “tipo C” (Organismo de inspección involucrado en el diseño, manufactura, suministro, instalación, uso o mantenimiento de los elementos que inspecciona o de similares de la competencia y puede prestar servicios de inspección a otras partes que no sea su organización matriz), bajo la Norma Técnica Colombiana ISO 17020:1998 (Norma que establece los criterios generales para la operación de varios tipos de organismos de inspección), la cual permitía inspeccionar y manipular la instalación de gas.

En el año 2008, gracias a la experiencia y el reconocimiento de la organización por parte de las principales empresas distribuidoras de gas natural, se dio paso a la inauguración de las oficinas en Pereira y Armenia, y un año después a la apertura de una oficina en la ciudad de Manizales. Lo anterior permitió la consolidación de CONSTRUCERT S.A.S en esta zona del país, prestando servicios a la distribuidora de gas EFIGAS S.A E.S.P.(Compañía distribuidora y comercializadora de gas natural en el Eje Cafetero).

Con el tiempo y producto del esfuerzo mancomunado entre la gerencia y su talento humano, la compañía se fue especializando en el sector del gas natural, logrando incursionar en los departamentos de Bolívar, Córdoba y Sucre, en actividades tales como inspección de gas, revisiones periódicas (Inspección de la instalación del usuario, verificando el cumplimiento de las normas técnicas y de seguridad en un periodo no superior a 5 años), interventorías a las instalaciones de gas, para edificaciones residenciales y comerciales.

En febrero del año 2009, la empresa toma la decisión de cambiar de razón social y con esto su imagen corporativa, con el fin de buscar estratégicamente un mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado nacional y a su vez ampliar su portafolio de servicios. Es así como después de evaluar con su equipo de trabajo, el Sr. Angel Avila decide “bautizar” la compañía con el nombre CONSTRUCERT S.A.S, utilizando este nuevo tipo de asociación empresarial para ampliar su objeto social.

El 10 de noviembre de 2009, la ONAC(Organismo Nacional de Acreditación de Colombia), acredita la empresa como Organismo de inspección “tipo A”(Organismo de inspección independiente que presta servicio de tercera parte), bajo la NTC ISO IEC 17020:1998, convirtiéndose así en el único proveedor de SURTIGAS S.A E.S.P con esta característica y el primero en certificarse a nivel nacional. Esto generó una ventaja competitiva toda vez que CONSTRUCERT S.A.S

era la única entidad avalada en el país para desarrollar trabajos de Inspección de instalaciones internas de gas natural para edificaciones residenciales y comerciales, nuevas y en servicio, así como la inspección del dimensionamiento, construcción y montaje de los sistemas de evacuación de productos de la combustión de artefactos a gas; permitiendo de esta forma, ser un organismo de inspección con total autonomía e independencia de las partes involucradas. Esta fortaleza le permitiría a la empresa consolidarse incursionar en nuevos mercados nacionales.

Con el fin de robustecer el sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional, el 19 de octubre de 2011 CONSTRUCERT S.A.S es merecedora de una nueva certificación bajo los lineamientos de la Norma Técnica Colombiana OHSAS 18001:2007 (Sistemas de gestión en seguridad y salud ocupacional) y recibe por este logro un reconocimiento de parte de la presidencia de la república en cabeza del Dr. Juan Manuel Santos por la buena gestión y por responder a los altos estándares de calidad que contribuyen con la construcción de un mejor país.

En el año 2012, la empresa recibe por parte del Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC), un reconocimiento especial, por ser el primer organismo de inspección en haber logrado la acreditación "Tipo A". Conscientes de la importancia de trabajar con responsabilidad social y en pro del mejoramiento continuo y el desempeño en aspectos

de calidad, salud, seguridad y gestión ambiental, CONSTRUCERT S.A.S. es certificada el 22 de diciembre de 2012, bajo el sistema de gestión integral NTCISO 9001:2008 (Sistemas de Gestión de la Calidad), NTC ISO 14001:2004 (Sistemas de Gestión ambiental) y NTC OHSAS 18001:2007 (Sistemas de gestión es seguridad y salud ocupacional).

Este mismo año 2012, se obtiene certificación ISO 9001:2004 a nivel nacional, logrando con esto el sistema de gestión integrado bajo las normas de calidad, seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental, siendo el primer proveedor de SURTIGAS S.A E.S.P en conseguirla, ratificando de esta forma su compromiso en el mejoramiento continuo de sus procesos y su compromiso con el medio ambiente. Esto garantizó la calidad de los servicios prestados, generando confianza y tranquilidad a sus clientes.

Camino a la Creación de una Empresa con Proyección y Sostenibilidad

“crear empresas con proyección y que sean sostenibles en el tiempo no es tarea fácil pero tampoco es muy difícil. Es cuestión de responsabilidad desde todo punto de vista, iniciando con ser responsable consigo mismo, la familia, los amigos, socios y todos los grupos de interés”, manifiesta el sr. Ángel Avila, gerente y fundador de

la compañía. Y finaliza afirmando con conocimiento de causa: “El reto es ganar confianza y garantizar la credibilidad de la empresa en el mercado donde se desempeña”.

La empresa cuenta con 15 años de experiencia en el mercado nacional y hoy se encuentra lista para incursionar en mercados internacionales. Como él mismo gerente lo dice “vamos a las grandes ligas”, es preciso escuchar como con certeza visiona su empresa en mercados internacionales y afrontando retos diferentes de entornos más competitivos.


Angel Avila, un inquieto profesional que se atreve a crear una empresa después de haber estado trabajando por más de 10 años en SURTIGAS S.A. E.S.P, explica cómo nace la idea y por qué se arriesgó a incursionar en algo que para él era nuevo. Desde su experiencia evidenció que los aproximadamente 15 contratistas con los que en su momento contaba SURTIGAS S.A E.S.P, eran maestros de obras. Es decir, no cumplían con los estándares mínimos que exigía la compañía, ni mucho menos, se encontraban alienados a sus políticas. Existían muchas falencias en sus procesos, la calidad de los servicio no era la mejor, no se evidenciaba planeación del trabajo, y lo más significativo era que no existía acompañamiento en cuanto al crecimiento y expansión de SURTIGAS S.A E.S.P teniendo en cuenta que iniciaban una nueva etapa organizacional, y la planeación estratégica establecida, estaba basada en una política de calidad total, lo que

posteriormente le permitiría alcanzar a la empresa distribuidora el crecimiento y éxito proyectado. Es ahí donde nace la idea de crear una empresa que además de satisfacer todas las necesidades, se alinea con las pretensiones de la empresa distribuidora de gas, logrando vender un buen servicio con base en experiencia, calidad, eficiencia y responsabilidad. Desde que creó la empresa, siempre tuvo presente que las oportunidades vendrían, porque nadie más que él conocía la proyección y el crecimiento que tendría este sector en la costa caribe, pensando siempre en altos estándares y logrando la satisfacción de su principal empresa cliente SURTIGAS S.A. E.S.P Este gerente de corte costeño y con una gran capacidad de visión, comienza a investigar el mercado y el entorno donde se mueve. Teniendo en cuenta lo anterior, decide que para ser competitivo debe buscar certificaciones que le permitan garantizar la eficiencia en sus procesos y la satisfacción de sus clientes. Desde este entendido, la empresa comienza a cosechar sus certificaciones y es en el año 2002, cuatro años después de haber creado la empresa, que se obtiene de la mano de ICONTEC la primera certificación en ISO 9001:2000, permitiendo a la empresa modelar sus procesos y garantizar la calidad en la prestación de sus servicios.(Ver tabla 1) Para Roberth Blanquicet, Coordinador de Sistema de Gestión Integrado, la empresa ha desarrollado dentro de su modelo de negocio, una ventaja competitiva frente al compromiso de obtener y mantener certificaciones que le garantizan mayor eficiencia operativa y administrativa. Se materializado una ventaja que es ser la única

empresa dentro de las contratistas de SURTIGAS S.A E.S.P en tener certificaciones en cuatro sistema.

Tabla 1. Certificaciones y Acreditaciones

	<p>ONAC (Organismo Nacional de Acreditación): Acredita como organismo de inspección tipo A, para desarrollar trabajos de Inspección de instalaciones internas de gas natural para edificaciones residenciales y comerciales nuevas y en servicio, así como la inspección del dimensionamiento, construcción y montaje de los sistemas de evacuación de productos de la combustión de artefactos a gas.</p> <p>Vigencia: 2017-11-09</p>
	<p>ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas): Otorga el certificado ISO 9001:2008, el cual asegura un sistema de gestión de calidad en la prestación de servicios; en la realización de actividades como: inspección de instalaciones nuevas y en servicio para el suministro de gas natural, en las agencias de Cartagena, Montería, Sincelejo, Cali, Pereira, Manizales y Armenia.</p> <p>Vigencia: 2016-04-07.</p>
	<p>ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas): Otorga el certificado OHSAS 18001:2007 el cual asegura un sistema de gestión en Seguridad y Salud Ocupacional para el manejo de los factores de</p>

	<p>riesgo, durante la realización de actividades como: inspección de instalaciones nuevas y en servicio para el suministro de gas natural, en las agencias de Cartagena, Montería, Sincelejo, Cali, Pereira, Manizales y Armenia.</p> <p>Vigencia: 2016-04-07.</p>
	<p>ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas): Otorga el certificado ISO 14001:2004 el asegurando un sistema de gestión ambiental para el control del entorno, durante la realización de actividades como: inspección de instalaciones nuevas y en servicio para el suministro de gas natural, en las agencias de Cartagena, Montería, Sincelejo, Cali, Pereira, Manizales y Armenia.</p> <p>Vigencia: 2016-04-07</p>

Fuente: Suministrada por la empresa

Construyendo una Ventaja Competitiva

Con el propósito de crecer y ser reconocida en el mercado la empresa buscó la forma de poder diferenciarse de la competencia. Es entonces cuando la compañía comienza a construir lo que sería su ventaja competitiva, que le permitiera generar valor, rentabilidad y desde luego sostenibilidad. Anticipándose a los hechos, Avila de la Cruz comienza a analizar con el gremio del sector y sus viejos amigos de lucha de su anterior empresa SURTIGAS S.A E.S.P, que en ese momento ya hacían parte del portafolio de proveedores de la empresa distribuidora

de gas, con el objetivo de obtener información relevante del sector, que le permitiría comenzar a trabajar una posible ventaja competitiva. Por otra parte, genera un compromiso gerencial con el área de talento humano, con el fin de realizar formación técnica especializada a todo su personal. Firma convenios con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, lo cual fue un acierto total ya que logro obtener las competencias laborales de todos sus empleados operativos y certificarlos como inspectores de gas natural. Paralelamente realizo algunos contactos con asesores externos que le permitieran obtener la certificación de la NTC 17020 otorgada por la ONAC, siempre con el espíritu de garantizar la permanencia y sostenibilidad en el mercado CONSTRUCERT SAS en cabeza de su Gerente, identifica que desde el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC) se abría la puerta a aquellos organismos de inspección tipo C para que se certificaran como Organismo de Inspección tipo A .La gerencia y su equipo de trabajo se reúnen para analizar los pros y contras de esta certificación. Teniendo clara la viabilidad de la certificación, y estando seguros que era lo mejor para el futuro de la organización, se inicia el proceso de certificación con la ONAC. Sin embargo, el principal problema para obtener dicha certificación era realizar una inversión económica considerable para la adquisición de equipos y tecnología de punta, mejorar su infraestructura y establecer nuevos procedimientos, lo cual pondría en aprietos las finanzas de la empresa.

CONSTRUCERT SAS intenta generar alianzas con todos los organismos de inspección tipo C que en su momento hacían parte del portafolio de proveedores de SURTIGAS S.A E.S.P, y de esta forma tener poder de negociación ante el organismo Nacional de Acreditación de Colombia, de tal forma que la inversión que se realizaran fuera tan representativa. La empresa se encuentra con la sorpresa de la negativa de todos los demás contratistas, quienes en ese momento consideraron que certificarse como organismo de inspección tipo A no era necesario. Teniendo en cuenta todos los obstáculos presentados antes de iniciar el proceso de certificación como organismo de inspección tipo A, ¿Sería para CONSTRUCERT SAS una decisión acertada, iniciar justo en ese momento su proceso de certificación? ¿Siendo usted el Gerente General de CONSTRUCERT SAS, que decisión tomaría en ese momento?

Afrontando el Riesgo

La empresa es el único proveedor de SURTIGAS S.A E.S.P que decide afrontar el riesgo. Nunca les interesó al resto de contratistas certificarse como organismo de inspección tipo A, permitiendo sin darse cuenta, generar una brecha competitiva entre CONSTRUCERT SAS y el resto de contratistas. Esto despertó en este profesional la idea, que de lograr consolidarse, le permitiría alcanzar el éxito por largo tiempo. Inmediatamente con su equipo de trabajo, inicia el proceso para buscar la certificación y con mucho esfuerzo y grandes sacrificios inician un

proceso que no solo ameritaba inversión de tipo económica. También exigía adecuación en sus procedimientos, nuevas herramientas de trabajos, equipos más especializados, acompañados de un personal capacitado y que entendieran la importancia de estar trabajando para conseguir este anhelado logro. Conjuntamente seguía la operación del negocio, se mantenía la calidad en el servicio, se profundizaron las capacitaciones y convirtió su talento humano en una fuerza generadora de capacidades dinámicas. Según Angela Jaramillo, Jefe de Talento Humano, todos los colaboradores de la compañía, tienen el compromiso de mantener la calidad en la prestación del servicio, que a su vez genera satisfacción a sus clientes.

El equipo directivo de la compañía inicia un diagnóstico acertado que logra identificar algunas ventajas de la empresa, así como sus debilidades. De igual forma se identifican sus amenazas y oportunidades. Posterior al diagnóstico estratégico se logró establecer hacia donde la empresa debía volcar sus fuerzas, y conjunto a la gestión de lograr certificarse, emprende el camino de visionar algunos proyectos estratégicos que permitirían sacar provecho a todo este trabajo.

Después de un tiempo CONSTRUCERT SAS logra cosechar numerosos reconocimientos por su buen trabajo y SURTIGAS S.A E.S.P agradece el compromiso que la empresa tiene con la operación de su negocio. Con la tan anhelada certificación y que lograría convertir

a la empresa en la primera empresa en Colombia certificada como organismo de inspección tipo A, se abrieron las puertas de manera inmediata y los convirtió en un referente en el mercado del gas. Con la consecución de esta certificación, la empresa abrió el camino para sostener una ventaja sobre sus competidores, quienes tiempo atrás no dieron la importancia que requería el tema y que ahora sienten que perdieron posición frente a CONSTRUCERT S.A.S

Cuando escuchamos al equipo directivo de la empresa y a su gerente general Angel Avila referirse al éxito de la compañía, nos complace ver que CONSTRUCERT S.A.S realizó la tarea de forma sistemática y consistente. Para su Director General, Emilio Lacayo, son varios los factores que han garantizado a la empresa su éxito en el sector del gas. La experiencia en el mercado, el capital humano y la visión que ha tenido la Gerencia para identificar oportunidades y tomar decisiones relevantes en los momentos trascendentales en los que el sector sufría cambios importantes de igual forma el compromiso y la responsabilidad con que la empresa ha afrontado los retos permitieron que sus clientes depositaran su confianza en CONSTRUCERT SAS.

Es muy satisfactorio lograr entender que el esfuerzo realizado para obtener personal capacitado y certificado en procesos técnicos especializados propios del negocio, los lleva a la construcción de un cimiento sólido y generadora de valor. Sin duda, la empresa se convierte en exitosa y lo que más agrada es que desarrolla una ventaja

competitiva desde el entendido que pone a jugar sus capacidades dinámicas. Es por esto que Wilberth Thomas, Director de Operaciones resalta la capacidad para trabajar por los objetivos y metas trazadas con el propósito mantener la sostenibilidad en el sector.

CONSTRUCERT S.A.S desarrolló su modelo de negocio basada en conocimiento, orden y credibilidad sostenida en la responsabilidad de la empresa, la planeación de su trabajo, el desarrollo de sus estrategias y la evaluación o auditorias constantes. Desde lo básico, esta empresa desarrolla mediante un ciclo PHVA el sostenimiento del modelo. Revisando los resultados de la compañía en los últimos 5 años, es posible observar un crecimiento en cuanto al aumento significativo de sus activos. Por ejemplo, en el año 2010 se observa un incremento de sus activos en un 61.3% en comparación con el año anterior. En el año 2008 la empresa pasa de un poco más de \$4.000 millones a \$9.245 millones en 2012, con una curva ascendente que denota un aumento constante en el tiempo. **(Ver grafica 1)**

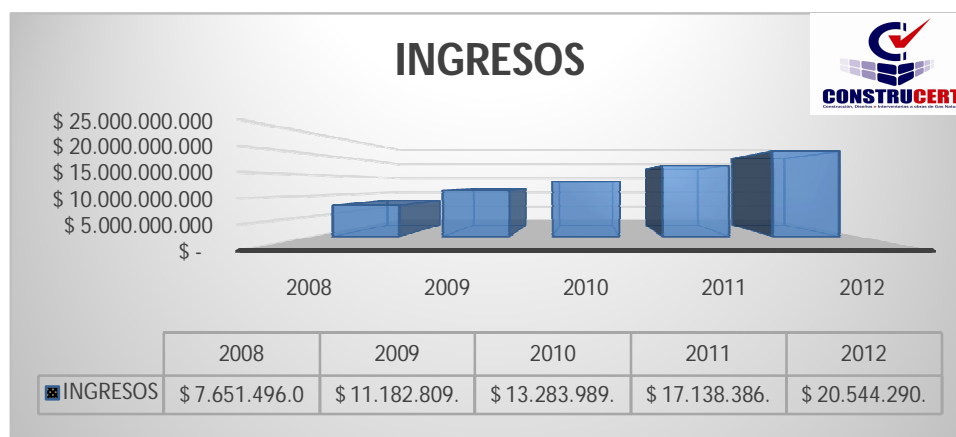
Grafica 1 Activo de la compañía



Fuente: Suministrado por la empresa

En cuanto a los ingresos de la compañía en este mismo lapso de tiempo, CONSTRUCERT S.A.S pasa de facturar en el año 2008 más de \$7.600 millones, a facturar en el año 2012 ingresos superiores a \$20.000 millones observando un crecimiento promedio en ventas anuales de más \$3.200 millones. (Ver grafica 2)

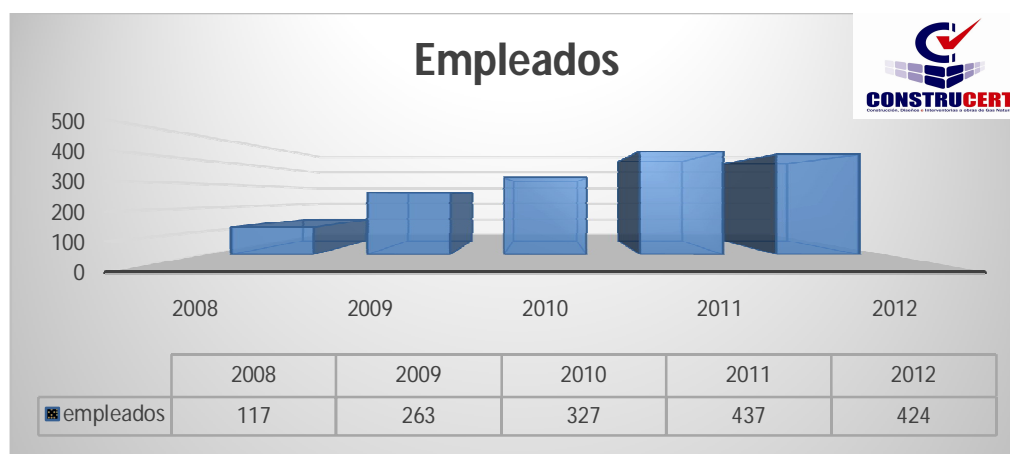
Grafica 2 Ingresos Operacionales



Fuente: Suministrada por la empresa

Gracias a su consolidación y expansión a nivel nacional, la empresa se vio en la necesidad de contratar más personal para poder cumplir oportunamente las asignaciones de sus clientes. Es así como para el año 2009, la empresa aumenta en un 125% el número de empleados, y pasa de tener 117 trabajadores en 2008 a 424 en 2012. **(Ver grafica 3)**

Grafica 3 Contratación de empleados



Fuente: Datos de la empresa

Desarrollo de la Estrategia Corporativa

El éxito alcanzado por Construcert S.A.S sin duda no se dio de la “noche a la mañana”. Es un proceso que se ha venido tejiendo de forma sincronizada y sostenida a través del tiempo. En sus inicios la compañía estaba orientada al mercado local y solo se dedicaba a prestar sus servicios a un solo proveedor, SURTIGAS S.A E.S.P, quien asignaba obras de mantenimiento y reubicación de redes de polietileno (Material plástico utilizado en tuberías para transportar gas natural), servicio que satisfacía las necesidades y expectativas del cliente. Pero los directivos de la compañía liderados por su Gerente jamás se conformaron con ofrecer el mismo portafolio de servicios a su principal proveedor. tenían una visión holística del comportamiento del sector y sus tendencias, sabían que si adoptaban una posición pasiva y no explotaban el nicho de mercado podrían quedar rezagados con el tiempo en el mercado. En

cambio respondieron con una sólida estrategia para asegurarse una posición privilegiada en el sector que les garantizara jalonar su crecimiento en su modelo de negocio.

Ante las oportunidades detectadas en su entorno, la organización incorpora nuevos servicios relacionados con su portafolio, adoptando una estrategia de diversificación concéntrica (Estrategia de crecimiento que consiste en ampliar nuevos productos o servicios similares a los ya existentes en la empresa), con el fin de apalancar el negocio y por ende ofrecer a su aliado estratégico los servicios de mantenimiento preventivo y correctivos a las redes de gas en aras de mantener habilitadas las redes de suministros de gas por largo tiempo, reduciendo costos de reparaciones y evitando traumatismo a los usuarios. Pero esto no fue todo, la empresa con el propósito de generar una ventaja competitiva estandariza los procedimientos en su compañía para mejorar su efectividad operativa por lo cual se certifica con la norma ISO 9000. Posteriormente obtiene la acreditación como Organismo de Inspección “tipo C”, otorgándoles mayores funciones para inspeccionar y manipular la instalación de gas y finalmente se certifica como Organismo de inspección “tipo A”, siendo la única en su momento autorizada para realizar certificaciones de gas natural de uso residencial y comercial.

Una vez que la compañía fortalece sus procesos con las certificaciones y su recurso humano, emprende un proceso de la mano de su socio

estratégico de expansión por el territorio nacional, aplicando una estrategia de desarrollo de mercado por lo cual se cristaliza con la presencia en los departamentos de Córdoba, Sucre y Bolívar. Posteriormente lo haría en el interior del país con otras importantes empresas distribuidoras de gas.

Esta estrategia no hubiese sido posible si los directivos de la compañía no deciden capacitar a su personal para estos grandes retos. En primera medida los directivos empezaron capacitando su personal para desarrollar nuevas habilidades y destrezas que le permitiese hacer mejor su trabajo. Acto seguido recrearon un clima de trabajo estimulante con un sistema de compensación que se ajustaba al esfuerzo realizado por sus miembros y sumado a un estilo de liderazgo participativo que les permitía generar confianza y empoderamiento a sus miembros, lograron crear sinergia en toda la organización y por ende generaron capacidades organizacionales diferenciadoras. Esta capacidad construida por la compañía a través de los años se constituye en el “Know How” que agrega valor a su cadena y le imprime un sello de calidad distintivo al resto de empresa del sector.

A pesar de los grandes peldaños escalados, la compañía no se conformó con los logros alcanzados, y por el contrario, decidió asumir el reto más desafiante que ha tenido desde su fundación, participar en las “grandes ligas” de los mercados internacionales. Esta estrategia de internacionalización se hace amparada en varios aspectos: su

experticia en el sector, la calidad del servicio, la credibilidad y las certificaciones adquiridas, lo cual se constituyen en “carta de presentación” para ganar participación en esos mercados. Uno de los mercados en el cual hará su debut la compañía es en Perú, donde hará presencia acompañado de su socio estratégico SURTIGAS S.A E.S.P, quien participará en las instalaciones de redes de suministros de gas y otros servicios que se deriven de la misma. Esta compañía da muestra de la capacidad gerencial que ha tenido el Sr Angel Avila para desarrollar una estrategia corporativa en el sector del gas, y que identificado una oportunidad de negocio, la supo explotar, creando procesos innovadores vanguardistas que la catapultaron como una organización sólida, responsable, confiable e integradora de valor.

De Proveedor a Aliado Estratégico de Surtigas

En el momento en que el Sr Ángel Ávila De la Cruz decidió tomar un rumbo diferente sin abandonar el sector del gas, seguramente nunca imaginó que contribuiría significativamente en el crecimiento y fortalecimiento del sector. Este osado y visionario hombre de negocios, supo interpretar perfectamente el entorno en el cual se encontraba. Pero quizás el punto de partida que le permitiría anticiparse a todos estos cambios que con el tiempo sufriría el mercado del gas natural fue conocer e interpretar el Código de Distribución de Gas Combustible para Redes, el cual fue establecido por la Comisión Reguladora de Energía y Gas CREG en diciembre del 1995. Dicho código

representaba el abecé de la distribución del gas combustible. Anteriormente no existía ningún ente de control y vigilancia que se encargara de regular las actividades de servicios públicos. Eran las empresas distribuidoras de gas, quienes a su modo de ver establecían los parámetros en el sector. En 1994 el gobierno nacional crea a través de las leyes 142 y 143 la Comisión de Regulación de Energía y Gas CREG, y es dicha entidad quien se encarga de establecer en 1995 el ya antes mencionado Código de Distribución de gas Combustible por Redes. El código definía los derechos y responsabilidades, así como las obligaciones de las empresas distribuidoras de gas con sus usuarios, garantizando seguridad en sus productos y servicios. De igual forma, el código empezaba a resaltar la importancia del gas natural y la posibilidad de desplazar con el paso del tiempo a la energía eléctrica. En esta etapa coyuntural, Angel Ávila siendo aún Jefe de Operaciones de la empresa que en poco tiempo lo empezaría a ver con otros ojos, es participe de la formación y estudio del código, y empieza a vislumbrar cual sería el norte que tomaría el sector del gas natural en los años venidero.

Con su fundación, Construcert S.A.S en cabeza de su gerente general, empieza a tomar parte activa en el sector, situación que representó para las empresas distribuidoras de gas pero sobre todo para SURTIGAS S.A E.S.P un valor agregado, teniendo en cuenta que las soluciones a muchas situaciones o inconvenientes que en su momento se presentaron tanto para usuarios como para las mismas empresas

distribuidoras de gas, fueron quedando resueltas gracias a la oportuna asesoría de este proveedor.

Con el transcurrir del tiempo, la empresa se fue convirtiendo en un aliado estratégico, generando valor agregado, acompañando y asesorando oportunamente y de la mejor forma en todas las actividades que hacen parte de su portafolio de servicios. Su capital humano, experiencia e infraestructura también lo respaldan.

Hoy por hoy es posible afirmar que Construcert S.A.S se ha integrado a la cadena de valor de SURTIGAS S.A E.S.P, permitiéndole incrementar su competitividad, minimizando costos y alcanzando mayor eficiencia en muchos de sus procesos operativos tales como construcción y mantenimiento de redes de gas, inspecciones de instalación de gas natural, interventoría a instalaciones de gasoducto doméstico, comercial, industrial y edificios.

Construcert como un Grupo Empresarial

Después de conocer la consolidación de Construcert S.A.S como aliado estratégico y de los factores claves de éxito que le permitieron convertirse en uno de los principales proveedores de SURTIGAS S.A E.S.P, vale la pena resaltar otras unidades de negocios que también hacen parte del grupo empresarial, y que a la vez son importantes aliados estratégicos para SURTIGAS S.A E.S.P.

DLF Detección y Localización de Fugas

Después de la construcción de redes de gas en los departamentos de Bolívar, Córdoba y Sucre, y obedeciendo a las exigencias del sector del gas natural, el Sr. Angel Avila visualizó un novedoso complemento en la necesidad de mejorar la prestación del servicio. Como consecuencia fue creada en octubre de 2000 DLF DETECCIÓN Y LOCALIZACIÓN DE FUGAS & CÍA. LTDA quien inicio con la prestación de los servicios de seguimiento, pre localización y detección de fugas en líneas primarias, secundarias en polietileno y acero para gas natural. Lo anterior le permitió a SURTIGAS S.A E.S.P. mejorar su servicio y garantizar la calidad y seguridad en la prestación del mismo.

¿Y el Recaudo?

Como si fuera poco, y con el ánimo de seguir diversificando, Avila de la Cruz no se conformó con lo ya realizado. Se fue mucho más allá de los límites del mercado donde se encontraba. Se movió de océano. Identificó la necesidad que tenían las empresas de servicios públicos para recaudar el pago de sus facturas en forma oportuna, ya que en su momento solo prestaban este servicio las entidades bancarias y centros comerciales, quienes restringían los horarios de atención o exigían compras adicionales a sus usuarios. Adicionalmente, la prestación del servicio de recaudo era realizada por tiendas, ferreterías y farmacias de

los diferentes barrios de la ciudad, y que por su informalidad, el servicio que prestaba no era confiable, incrementando el riesgo de los siniestros. Es así como se funda en el año 2004 TODOPAGO EXPRESS ON LINE, como un establecimiento de comercio de CONSTRUCERT S.A.S iniciando con un solo punto de recaudo y como único cliente SURTIGAS S.A. E.S.P. Hoy en día Todo Pago Express cuenta con más de 60 puntos de recaudo a nivel nacional y tiene como clientes, importantes empresas públicas y privadas del país. En este orden de ideas, CONSTRUCERT S.A.S no solo ha sido aliado estratégico de SURTIGAS S.A E.S.P en el campo estrictamente técnico y operativo. Ha permitido también mayor competitividad y eficiencia en el recaudo de su facturación, permitiéndoles a los usuarios de forma fácil y oportuna realizar sus pagos.

¿Qué Sigue?

Después de 15 años en el mercado, CONSTRUCERT S.A.S cuenta con más de 430 empleado a nivel nacional, 7 sedes y es el principal organismo de inspección tipo A en Colombia. Hoy ofrece su portafolio de servicios a reconocidas empresas distribuidoras de gas del país. Asimismo, CONSTRUCERT S.A.S, concentra sus esfuerzos para incursionar y consolidarse en mercados internacionales de Centro y Sur América, pensando en países como Perú, Panamá, Haití y República Dominicana.

¿Cuál sería la estrategia de internacionalización que seguirá CONSTRUCERT S.A.S?, ¿es viable que CONSTRUCERT S.A.S genere alianzas estratégicas por medio de consorcio o uniones temporales, o es preferible incursionar con su propia marca?

ANEXOS

Anexo 1. Balance General Comparativo 2011-2012

CONSTRUCERT S.A.S.
BALANCE GENERAL COMPARATIVO
 31 Dic 2012 - 31 Dic 2011

ACTIVOS	2,012	2,011	VARIACION
DISPONIBLE	185,783,009	382,790,813	-197,007,804
INVERSIONES	272,692,355	232,971,854	39,720,501
DEUDORES	2,788,112,772	1,968,307,975	819,804,797
INVENTARIOS	320,344,664	71,999,057	248,345,607
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	3,566,932,801	2,656,069,699	910,863,102
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPOS	5,406,081,931	5,348,718,833	57,363,098
INTANGIBLES	239,197,249	313,774,893	-74,577,644
VALORIZACION	33,281,812	33,281,812	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	5,678,560,992	5,695,775,538	-17,214,546
TOTAL ACTIVOS	9,245,493,793	8,351,845,237	893,648,556
PASIVOS	5,975,011,663	5,593,678,099	381,333,564
OBLIGACIONES FINANCIERAS	1,382,985,897	1,702,020,571	-319,034,674
PROVEEDORES	575,037,844	292,531,232	282,506,612
CUENTAS POR PAGAR	201,198,247	221,278,433	-20,080,186
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	188,824,000	288,421,023	-99,597,023
OBLIGACIONES LABORALES	554,982,673	547,703,991	7,278,682
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	10,828,850	12,645,000	-1,816,150
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	2,913,857,511	3,064,600,250	-150,742,739
OBLIGACIONES FINANCIERAS	293,128,186	1,334,952,573	-1,041,824,387
CUENTAS POR PAGAR	552,864,568	779,872,513	-227,007,945
PASIVOS A MEDIANO Y LARGO PLAZO	845,992,754	2,114,825,086	-1,268,832,332
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	2,215,161,398	414,252,763	1,800,908,635
OTROS PASIVOS	2,215,161,398	414,252,763	1,800,908,635
PATRIMONIO	3,270,482,130	2,758,167,138	512,314,992
CAPITAL	600,000,000	600,000,000	0
RESERVAS	206,004,019	100,426,196	105,577,823
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	13,177,388	13,177,388	0
RESULTADOS DEL EJERCICIO	1,112,314,992	1,055,778,230	56,536,762
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTER.	1,305,703,919	955,503,512	350,200,407
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	33,281,812	33,281,812	0
TOTAL PASIVOS MAS PATRIMONIO	9,245,493,793	8,351,845,237	893,648,556

Anexo 2. Balance General Comparativo 2010-2011

CONSTRUCERT S.A.S. BALANCE GENERAL COMPARATIVO 31 Dic / 2010 - 31 Dic / 2011			
ACTIVOS	2011	2010	VARIACION
DISPONIBLE	382,790,813	697,412,151	(314,621,338)
INVERSIONES	232,971,854	167,436,021	65,535,833
DEUDORES	1,968,307,975	2,534,923,845	(566,615,870)
INVENTARIOS	71,999,057	12,504,219	59,494,838
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	2,656,069,699	3,412,276,236	(756,206,537)
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPOS	5,348,718,833	2,919,991,927	2,428,726,906
INTANGIBLES	313,774,893	111,939,121	201,835,772
DIFERIDOS		34,783,598	(34,783,598)
VALORIZACION	33,281,812	33,281,812	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	5,695,775,538	3,099,996,458	2,595,779,080
TOTAL ACTIVOS	8,351,845,237	6,512,272,695	1,839,572,543
PASIVOS	5,593,678,099	4,793,023,786	800,654,313
OBLIGACIONES FINANCIERAS	1,702,020,571	665,410,770	1,036,609,801
PROVEEDORES	292,531,232	1,101,092,255	(808,561,022)
CUENTAS POR PAGAR	221,278,433	303,310,986	(82,032,553)
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	288,421,023	597,480,203	(309,059,180)
OBLIGACIONES LABORALES	547,703,991	334,849,047	212,854,944
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	12,645,000	-	12,645,000
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	3,064,600,250	3,002,143,261	62,456,989
OBLIGACIONES FINANCIERAS	1,334,952,573	634,098,898	700,853,675
CUENTAS POR PAGAR	779,872,513		779,872,513
PASIVOS A MEDIANO Y LARGO PLAZO	2,114,825,086	634,098,898	1,480,726,188
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	414,252,763	1,156,781,628	(742,528,864)
OTROS PASIVOS	414,252,763	1,156,781,628	(742,528,864)
PATRIMONIO	2,758,167,138	1,719,248,908	1,038,918,230
CAPITAL	600,000,000	106,000,000	494,000,000
RESERVAS	100,426,196	15,015,899	85,410,297
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	13,177,388	30,037,388	(16,860,000)
RESULTADOS DEL EJERCICIO	1,055,778,230	854,102,969	201,675,260
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTER.	955,503,512	680,810,840	274,692,672
SUPERHAVIT POR VALORIZACIONES	33,281,812	33,281,812	0
TOTAL PASIVOS MAS PATRIMONIC	8,351,845,237	6,512,272,695	1,839,572,543

Anexo 3. Estado de Resultado 2011-2012

CONSTRUCERT S.A.S.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO

31 Dic 2012 - 31 Dic 2011

	2,012	2,011	VARIACIÓN
INGRESOS	20,305,718,269	16,880,327,011	3,425,391,258
VENTAS NETAS	20,305,718,269	16,880,327,011	3,425,391,258
COSTO DE VENTAS	15,412,612,862	10,456,912,217	4,955,700,645
UTILIDAD BRUTA	4,893,105,407	6,423,414,794	(1,530,309,387)
GASTOS OPERACIONALES	2,878,705,869	4,302,925,480	(1,424,219,611)
DE ADMINISTRACION	2,878,705,869	4,280,968,647	(1,402,262,778)
DE VENTAS		21,956,833	(21,956,833)
UTILIDAD OPERACIONAL	2,014,399,538	2,120,489,314	(106,089,776)
INGRESOS NO OPERACIONALES	238,571,754	258,058,670	(19,486,916)
- INGRESOS FINANCIEROS	24,146,315	21,927,328	2,218,987
- OTROS INGR NO OPERACIONALES	214,425,439	236,131,342	(21,705,903)
GASTOS NO OPERACIONALES	447,539,636	724,525,754	(276,986,118)
- FINANCIEROS	401,077,584	505,837,873	(104,760,289)
- OTROS GTOS NO OPERACIONALES	46,462,052	218,687,881	(172,225,829)
PERDIDA NO OPERACIONAL	(208,967,883)	(466,467,084)	257,499,201
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	1,805,431,656	1,654,022,230	151,409,426
IMPUESTO DE RENTA	693,116,664	598,244,000	94,872,664
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1,112,314,992	1,055,778,230	56,536,762

Anexo 4 Estado de Resultado 2010-2011

CONSTRUCERT S.A.S.
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
 31 Dic / 2010 - 31 Dic / 2011

	2011	2010	VARIACIÓN
INGRESOS	16,880,327,011	13,046,723,507	3,833,603,504
VENTAS NETAS	16,880,327,011	13,046,723,507	3,833,603,504
COSTO DE VENTAS	10,456,912,217	8,579,582,946	1,877,329,271
UTILIDAD BRUTA			
	6,423,414,794	4,467,140,561	1,956,274,233
GASTOS OPERACIONALES			
	4,302,925,480	2,881,209,075	1,421,716,405
DE ADMINISTRACION	4,280,968,647	2,880,972,351	1,399,996,296
DE VENTAS	21,956,833	236,724	21,720,109
RESULTADO OPERACIONAL			
	2,120,489,313	1,585,931,486	534,557,828
INGRESOS NO OPERACIONALES			
	258,058,670	228,072,810	29,985,860
- INGRESOS FINANCIEROS	21,927,328	14,405,299	7,522,029
- OTROS INGR NO OPERACIONALES	236,131,342	213,667,511	22,463,831
GASTOS NO OPERACIONALES			
	724,525,754	398,756,327	325,769,427
- FINANCIEROS	505,837,873	258,791,227	247,046,645
- OTROS GTOS NO OPERACIONALES	218,687,881	139,965,099	78,722,782
RESULTADO NO OPERACIONAL			
	(466,467,084)	(170,683,516)	(295,783,567)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO			
	1,654,022,230	1,415,247,969	238,774,260
IMPUESTO DE RENTA	598,244,000	561,145,000	37,099,000
RESULTADOS DEL EJERCICIO			
	1,055,778,230	854,102,969	201,675,260

Anexo 5 Entrevista Directivos de la empresa

Entrevista al Director General

1. ¿Cómo ha sido para usted su experiencia en esta empresa?

Una experiencia enriquecedora. Llegar a un sector que desconocía y muy fluctuante era un gran reto. Indiscutiblemente una gran experiencia ya que he tenido la oportunidad de crecer tanto personal como profesionalmente.

2. ¿Qué lo motiva trabajar en la organización?

Todos los días tienes nuevos retos, situaciones diferentes que te permiten seguir creciendo y poner en práctica todos mis conocimientos. La proyección de la empresa también es un factor determinante y son muchas las expectativas frente a esto.

3. ¿Cuál considera usted que es el factor más importante que le ha garantizado a la compañía su éxito en el sector del gas?

No podría resaltar solo uno. Son varios los factores y todos se complementan. La experiencia en el mercado, nuestro capital humano y la visión que ha tenido la gerencia para identificar oportunidades y

tomar decisiones relevantes en los momentos trascendentales en los que el sector sufrió cambios importantes. De igual forma, el compromiso y la responsabilidad con que la empresa ha afrontado los retos han permitido que nuestros clientes depositen su confianza en CONSTRUCERT

4. ¿Cuál es esa ventaja competitiva que tiene la compañía que le ha permitido alcanzar un posicionamiento y crecimiento en el mercado?

Ser el único organismo de inspección tipo A por casi 15 años nos permitió marcar la pauta en el mercado y ampliar la brecha con otros contratistas de Surtigas. De igual forma nuestro talento humano ha sido parte activa del crecimiento y posicionamiento de la empresa.

5. ¿Cómo percibe el sistema de compensación y ambiente organizacional que tiene la organización?

Comparado con el sector es bueno, de hecho Construcert es un referente para el resto de contratistas. El ambiente laboral es bueno y hay sinergia ente los procesos. La interdisciplinariedad y el trabajo en equipo es una constante.

6. ¿Cómo es el estilo de liderazgo que se desarrolla en su compañía?

Es un liderazgo participativo. Generalmente hay consenso en la toma de decisiones pues todo el equipo de trabajo interactúa al momento de tomar decisiones relevantes. No quiere decir esto que los líderes o jefes de procesos no tengan autonomía para tomar sus decisiones.

Entrevista al Director de Operaciones

1. ¿Cuál ha sido tu experiencia en la empresa?

Ha sido muy enriquecedora a nivel personal y profesional, he aprendido estrategias con el cliente gracias al liderazgo y la experiencia que tiene el gerente en este caso el señor Angel De Avila

En todo este tiempo he aprendido pauta de negociación con el cliente y se la mostrado la realidad del negocio, compartiendo visiones estratégicas conjuntas para el fortalecimiento y crecimiento de ambas organizaciones. En este sentido he sentido un crecimiento personal y al mismo tiempo a nivel profesional.

2. ¿Qué lo motiva a trabajar en construcert?

Mi familia, verse siempre adelante a mis hijas siempre procurando, enseñarles que las cosas hay que hacerlas bien y aquí en la

organización el ambiente de trabajo es bueno en consideración en otras empresas en donde he estado.

3. ¿Cuál considera que ha sido tu contribución para el logro de los objetivos de la empresa

Trabajar correctamente, estar siempre velando por los recursos y siempre enfocados en las metas que se proponga la empresa para el año, el mes, creo que ahí es donde está el éxito de la organización

4. ¿Cuál considera el factor más importante que le ha garantizado el éxito a construcert en el sector de gas?

Yo creo que la oportunidad y estar siempre adelante a otras empresas del mismo sector, en cuanto a su objetivo y hacia la continuidad del negocio

5. ¿Cuál considera que es la ventaja competitiva con que cuenta la empresa para alcanzar el posicionamiento y el crecimiento del sector del gas?

El liderazgo ha sido un factor primordial y el emprendimiento hacia el gas, hacia los objetivos, claro administrando bien los recursos y estar hacia adelante del sector del gas

6. ¿Cómo has hecho para que se cumplan a cabalidad la metas trazadas durante un periodo

Considero que aquí lo importante es la administración de los recursos dentro de lo que no has dado la gerencia, esas metas siempre son alcanzables siempre y cuando se trabaja en base a los datos y hechos reales.

7. ¿Cómo percibes el sistema de compensación y el ambiente de trabajo que tiene la organización?

El sistema de compensación es bueno y el ambiente laboral es agradable, en la compañía se le da la oportunidad al trabajador de ver compensado ese esfuerzo, ese trabajo que va mas allá de lo normal existe un reconocimiento por parte de la empresa en cuanto a que se remunera adecuadamente al trabajador.

8. ¿Cómo es el estilo de liderazgo que se desarrolla en la compañía por el gerente general y por los mismos jefes de área y de proceso?

El estilo de liderazgo que pregona en la organización se refleja en Un acompañamiento y una guía que marca la empresa, una filosofía de trabajar bien, que escucha la opinión de las personas y se contribuya a que la empresa alcance las metas que se ha trazado la empresa. Este liderazgo ha sido artifice de su posicionamiento en el sector del gas.

9. ¿Cuáles son los procesos que tu consideran agregan valor a la organización?

Todos los procesos en la compañía agregan valor, es una cadena en la cual cada quien depende del mismo trabajador, como ellos depende de la parte administrativa igual con los procesos entre sí , cada quien conforma un engranaje de una gran máquina para que la empresa logre sus objetivos.

Entrevista a la Directora de Recursos Humanos

1. ¿Cuál ha sido tu experiencia en la empresa?

Esta empresa te permite crecer al nivel de ella, amplía tus conocimientos, con una empresa que está actualmente en constante cambio, todo el tiempo estas acostumbrándote o amoldándote a esos cambios y contribuye a tu crecimiento a nivel personal y profesional lo cual es enriquecedor para cualquier ser humano

2. ¿Qué es lo que más te motiva trabajar para esta organización?

Me llena de entusiasmo el carisma de mi gerente, pues es persona muy emprendedora y que al escucharlo hablar o ver como proyecta su organización, me motiva a seguir aportando un “granito de arena” para que la organización avance.

3. ¿Cuál considera el factor más importante que le ha garantizado el éxito a construcert en el sector de gas?

Para que construcert se posicionara en el sector del gas aparte de las relaciones que maneja la alta gerencia con el cliente está el secreto también en la calidad del servicio que brinda sus empleados, todos están comprometido con la causa y tiene claro que el objetivo es la satisfacción de las necesidades del cliente, hasta el momento lo hemos logrado y es lo que ha permitido que estemos en un buen posicionamiento

4. ¿Cuál considera que es la ventaja competitiva con que cuenta la empresa para alcanzar el posicionamiento y el crecimiento en el sector del gas?

Afortunadamente a junio de este año éramos el único organismo de inspección tipo A y eso nos dio cierta ventaja y trayectoria. A pesar de hay otro organismo de inspección certificado de la misma manera no tiene la misma experiencia que nosotros y nos da un average, que por supuesto el contratista que acaba de iniciar no tiene, eso nos permite mantenernos en el primer puesto en el sector del gas.

5. ¿Cómo percibes el sistema de compensación y el ambiente de trabajo que tiene la organización?

A pesar de que cualquier otra organización existen problemas, situaciones que incomodan, en esta compañía se maneja un ambiente agradable y además la compensación es buena en proporción al trabajo realizado.

6. ¿Cómo es el estilo de liderazgo que se desarrolla en la compañía por el gerente general y por los mismos jefes de área y de proceso?

El liderazgo en la empresa es muy participativo independientemente que la decisión la tenga la gerencia general. En esta compañía todo el mundo aporta su grano de arena, da su opinión frente a cualquier situación y es escuchada

Entrevista al Coordinador de Sistema de Gestión Integral

1. ¿Cómo ha sido para usted su experiencia en esta empresa?

Ha sido una experiencia grata y satisfactoria, he logrado mis objetivos a nivel personal y profesional desde llegue a la empresa hace 4 años y he aportado al crecimiento de la empresa desde mi area el sistema de gestión integral el cual ha sido pieza clave en su éxito en el sector.

2. ¿Qué lo motiva a trabajar en Construcert?

En construcert se asumen retos que motivan a la persona a dar todo su potencial. Cuando ingrese a la compañía observe que la gestión de calidad y salud ocupacional se maneja de forma dispersa, se realizaba solo para cumplir requisitos de ley. Luego me tome la tarea acompañado del equipo directivo a integrar los sistemas y certificar a la empresa con los diferentes sistemas de calidad.

3. Desde tu departamento ¿Cuál ha sido tu contribución para el logro de los objetivos de la compañía?

Lidere la implementación de sistemas de gestión de calidad el cual permitió la realización de procedimientos efectivos y confiables, agregando valor a nuestro socio estrategico, fortaleciendo las relaciones a largo plazo.

4. ¿Cuál considera usted que es el factor más importante que le ha garantizado a la compañía su éxito en el sector del gas?

El factor más importante ha sido el conocimiento de la gerencia que ha liderado los procesos de la compañía con una visión estratégica y la transmitido a los trabajadores haciendo que se genere una sinergia para el logro sus objetivos.

4. ¿Cuál considera que es la ventaja competitiva con que cuenta la empresa para alcanzar el posicionamiento y el crecimiento en el mercado?

La ventaja competitiva son las cuatro certificaciones que cuenta la compañía, no todo los contratistas que trabajan con Surtigas cuenta con esa acreditación y las que existen que son pocas tienen a lo sumo tres acreditaciones lo cual no da un valor diferenciado del resto de empresa en el sector del gas.

5. ¿Cómo percibe el sistema de compensación y el ambiente organizacional de la compañía?

El sistema de compensación que cuenta es bueno. Sin embargo al nivel que se encuentra la organización el cual tiene una solidez financiera y esta posicionada en el mercado debería aumentar un poco la compensación al trabajador. Con respecto al clima organizacional se percibe que es agradable, las personas se tratan como una gran familia, facilitando los procesos dentro la compañía.

6. ¿Cómo es el estilo de liderazgo que se desarrolla en su compañía?

La gerencia está manejando un estilo de liderazgo combinado democrático y autocrático. Cuando el estilo en la compañía es

autocrático sabemos que uno se limitan un poco, los proceso se deben hacer porque es una decisión de la gerencia. Por otro lado siento que la gerencia tiene en cuenta algunas opiniones e ideas que uno le sugiere para el mejoramiento de los procedimientos en la compañía.

7. ¿Cuál considera usted los procesos que agregan valor a la empresa?

Considero que son los cuatros procesos, el gerencial, el misional, el de mejora y el de soporte. Si algunos de estos fallas la empresa puede presentar problemas en la prestación de su servicio a su socio estrategico, por ende todos los procesos son importantes para la creación de valor en la compañía.

