

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA
PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES EN
EL SECTOR ESTATAL, EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER**

**SEBASTIÁN FELIPE FUENTES SUÁREZ
JESÚS LEONARDO MORENO MOSCOSO**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN
BUCARAMANGA
2016**

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA
PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES EN
EL SECTOR ESTATAL, EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER**

**SEBASTIÁN FELIPE FUENTES SUÁREZ
JESÚS LEONARDO MORENO MOSCOSO**

**Monografía presentada como requisito para optar al título de
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN**

Director

GERMAN GARCÍA VERA

Magister en Administración de Negocios, MBA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN
BUCARAMANGA**

2016

DEDICATORIA

A nuestros padres que siempre han estado presentes en todas las etapas de nuestras vidas personales y profesionales.

A nuestros hermanos por ser un apoyo en la consecución de nuestros proyectos, que al igual que nuestros padres, nos motivaban para cumplir nuestras metas.

A todas las personas que nos ayudaron mientras estaba estudiando.

A Dios por regalarnos un día más de vida para lograr nuestras metas.

AGRADECIMIENTOS

A nuestro director de monografía ing. German García Vera, quien gracias a sus conocimientos y orientación nos ayudó a resolver cada una de nuestras dudas para la elaboración de este proyecto.

Gracias a la universidad, especialmente a personas como Nury Salcedo y a todos los profesores por ayudarnos en la conquista de este logro.

A nuestros compañeros, por su compañía y colaboración a lo largo de los estudios.

Gracias a todos.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	15
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO.....	17
1.1 ALCANCE.....	17
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo general	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
2. FORMULACIÓN DEL NEGOCIO.....	19
2.1 IDENTIFICACIÓN DEL NEGOCIO	19
2.1.1 Alianzas claves	21
2.1.2 Recursos claves	22
2.1.3 Actividades claves	23
2.1.4 Costos	24
2.1.5 Relación con los clientes	25
2.1.6 Segmento de clientes	26
2.1.7 Canales de distribución y comunicación	26
2.1.8 Fuentes de ingresos	26
2.1.9 Propuesta de valor	27
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	29
3.1 DEMANDA.....	29
3.2 OFERTA.....	34
3.3 EXPECTATIVAS DEL MERCADO.....	35
4. FILOSOFÍA ORGANIZATIVA.....	39

4.1 MISIÓN.....	39
4.2 VISIÓN	39
4.3 POLÍTICAS DE CALIDAD	40
4.4 OBJETIVOS DE CALIDAD	40
4.5 MARCO LEGAL.....	41
4.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	41
4.7 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA).....	42
4.7.1 Expectativa de contratación anual	42
4.7.2 Plan financiero	42
4.7.3 Propuesta del plan operativo anual	44
5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	46
5.1 PROGRAMA EVOLUCIÓN FINANCIERA.....	47
5.2 PROGRAMA CUMPLIMIENTO A LOS INTERESADOS	48
5.3 PROGRAMA EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO	48
5.4 PROGRAMA CRECIMIENTO CONTINUO	49
6. CONCLUSIONES	50
7. RECOMENDACIONES.....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	53
ANEXOS	54

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Proyección de contratación	43
Cuadro 2. Proyección mensual de contratación.....	45

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Lienzo CANVAS	20
Figura 2. Inversión pública en infraestructura cifras DNP vs. Escenario ambicioso. Total 2012-2020.	31
Figura 3. Inversión en infraestructura 2009-2020 (% del PIB).....	31
Figura 4. Contratación de obras civiles en el Departamento de Santander registradas en el SECOP vigencia 2015.	33
Figura 5. Clasificación de las empresas de construcción en Santander.....	34

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. PROCESOS LICITATORIOS 2015 GOBERNACIÓN DE SANTANDER	54

RESUMEN

TÍTULO: GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES EN EL SECTOR ESTATAL EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER*.

AUTOR: FUENTES SUÁREZ, Sebastián Felipe; MORENO MOSCOSO, Jesús Leonardo**.

PALABRAS CLAVE: Plan De Negocios, Estado, Santander, Ingeniería, Contratación, Construcción, Licitaciones.

DESCRIPCIÓN:

La industria de la construcción se ha caracterizado por ser uno de los sectores más dinámicos e influyentes en la economía colombiana. La necesidad y la demanda que se presentan en el país por falta de infraestructura con el fin de garantizar niveles de calidad y bienestar, hacen que la creación de pequeñas empresas constructoras en el país dedicadas a contratar con el Estado permitan solucionar la demanda de infraestructura y a su vez propiciar mayor empleo en las regiones en vía de desarrollo.

El presente trabajo de monografía planteará una guía que permita orientar aquellos emprendedores en la formulación de un plan de negocios de una pequeña empresa dedicada a la construcción de obras civiles en el sector público, específicamente, en el departamento de Santander. Para ello, se incluirán las últimas tendencias metodológicas como lo son la estructuración de un lienzo CANVAS, la realización de una investigación de mercados, la formulación de una estructura organizacional alineada a un plan operativo y la proposición de un cuadro de mando integral para gestionar la nueva empresa.

En resumen, la finalidad de esta monografía es crear una herramienta guía para que el interesado en iniciar un negocio en el sector de la construcción, y dedicado a la contratación con el estado, lo haga de la mejor manera usando metodologías y conocimientos de emprendimiento empresarial reconocidas y que han funcionado óptimamente alrededor del mundo.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Ingeniería Civil. Especialización en Gerencia de Proyectos de Construcción. Director: German Garcia Vera.

ABSTRACT

TITLE: GUIDE FOR THE ELABORATION OF A BUSINESS PLAN FOR A SMALL COMPANY WHOSE BUSINESS IS THE CONSTRUCTION OF CIVIL ENGINEERING WORKS IN THE STATE SECTOR IN THE DEPARTMENT OF SANTANDER

AUTHOR: FUENTES SUÁREZ, Sebastián Felipe; MORENO MOSCOSO, Jesús Leonardo **.

KEYWORDS: Business plan, State, Santander, Engineering, Construction, Request for bids, Contracting.

DESCRIPTION:

The construction industry has been characterized for being one of the most dynamic and influential sectors in Colombia's economy. The need and demand presented in the country because of its lack of infrastructure in order to ensure quality and welfare levels, make the creation of small construction companies involved in contracting with the government a solution to supply the demand of infrastructure, and also, to bring about highest levels of employment within developing regions.

The following monographic study will pose a guide to orient those entrepreneurs developing a business plan for a small company whose business is the construction of civil engineering works in the public sector, specifically, in the department of Santander. To do this, the latest methodological trends such as the structuring of a CANVAS, the conduction of market research, the development of an organizational structure that is sided with the an operational plan, and the proposal of a balanced scorecard to manage the new company will be included.

In short, the purpose of this paper is to create a guiding tool for the interested in starting a business in the construction sector, and dedicated to contracting with the state, do so in the best way using methodologies and knowledge of entrepreneurship optimally recognized and have worked around the world.

* Monograph

** Physicomechanical Engineering's Faculty, School of Civil Engineering. Specialization in Construction Project Management. Director: German García Vera.

INTRODUCCIÓN

La industria de la construcción se ha caracterizado por ser uno de los sectores más dinámicos e influyentes en la economía colombiana, iniciando desde los métodos más convencionales en el desarrollo de actividades ingenieriles hasta alcanzar estándares de calidad, rentabilidad y seguridad a niveles confiables. De igual manera, se constituyó en un gran factor en la generación de empleo a nivel nacional.

Durante algunos años, este sector venía sufriendo problemáticas en cuanto a mantener parámetros de calidad, costos y duración de las obras. En consecuencia, se evidencia que los grandes errores surgen en la dificultad que manejan las grandes empresas para superar sus problemáticas organizativas y de tecnificación en algunos procesos constructivos.

La necesidad y la demanda que se presentan en el país por falta de infraestructura con el fin de garantizar niveles de calidad de vida y bienestar, hacen que actualmente la industria de la construcción mantenga un ritmo acelerado.

La creación de pequeñas empresas constructoras en el país dedicadas a contratar con el Estado permite solucionar la demanda de infraestructura y a su vez propiciar mayor empleo en las regiones en vía de desarrollo. Para ello, es necesaria la elaboración de una guía que permita orientar a los interesados en formular un plan de negocios para una empresa dedicada a la construcción de obras civiles en el sector estatal, específicamente, en el departamento de Santander. Este proyecto pretende incluir principios gerenciales que se manejan en una organización sostenible, haciendo parte de la solución y la generación de nuevas culturas empresariales, haciendo énfasis en la consecución de rentabilidad, sector atractivo, cumplimiento de normas ambientales y sobre todo

que maneja un gran sentido social al brindar oportunidades de empleo y comodidad a la comunidad en general.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 ALCANCE

El presente trabajo de monografía planteará una guía que permita orientar aquellos emprendedores en la formulación de un plan de negocios de una pyme dedicada a la construcción de obras civiles en el sector público, específicamente, en el departamento de Santander. Para ello, se incluirán las últimas tendencias metodológicas como lo son la estructuración de un lienzo CANVAS, la realización de una investigación de mercados, la formulación de una estructura organizacional alineada a un plan operativo y la proposición de un cuadro de mando integral para gestionar la nueva empresa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. Elaborar una guía que permita orientar a los interesados en formular un plan de negocio de una pequeña empresa dedicada a la construcción de obras civiles que se desempeña en el sector estatal, en el departamento de Santander.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Diseñar un modelo de negocio representativo para la creación de la pequeña empresa de construcción, a través de un lienzo CANVAS.
- Desarrollar una investigación de mercados genérica, a partir de información secundaria para facilitar la estimación de la potencial demanda, la oferta y las expectativas del mercado.

- Formular una estructura organizativa de una pequeña empresa de construcción y cómo estructurar su plan operativo.
- Proponer un cuadro de mando integral para orientar la gestión de una pequeña empresa dedicada a la construcción de obras civiles que se desempeña en el sector estatal.

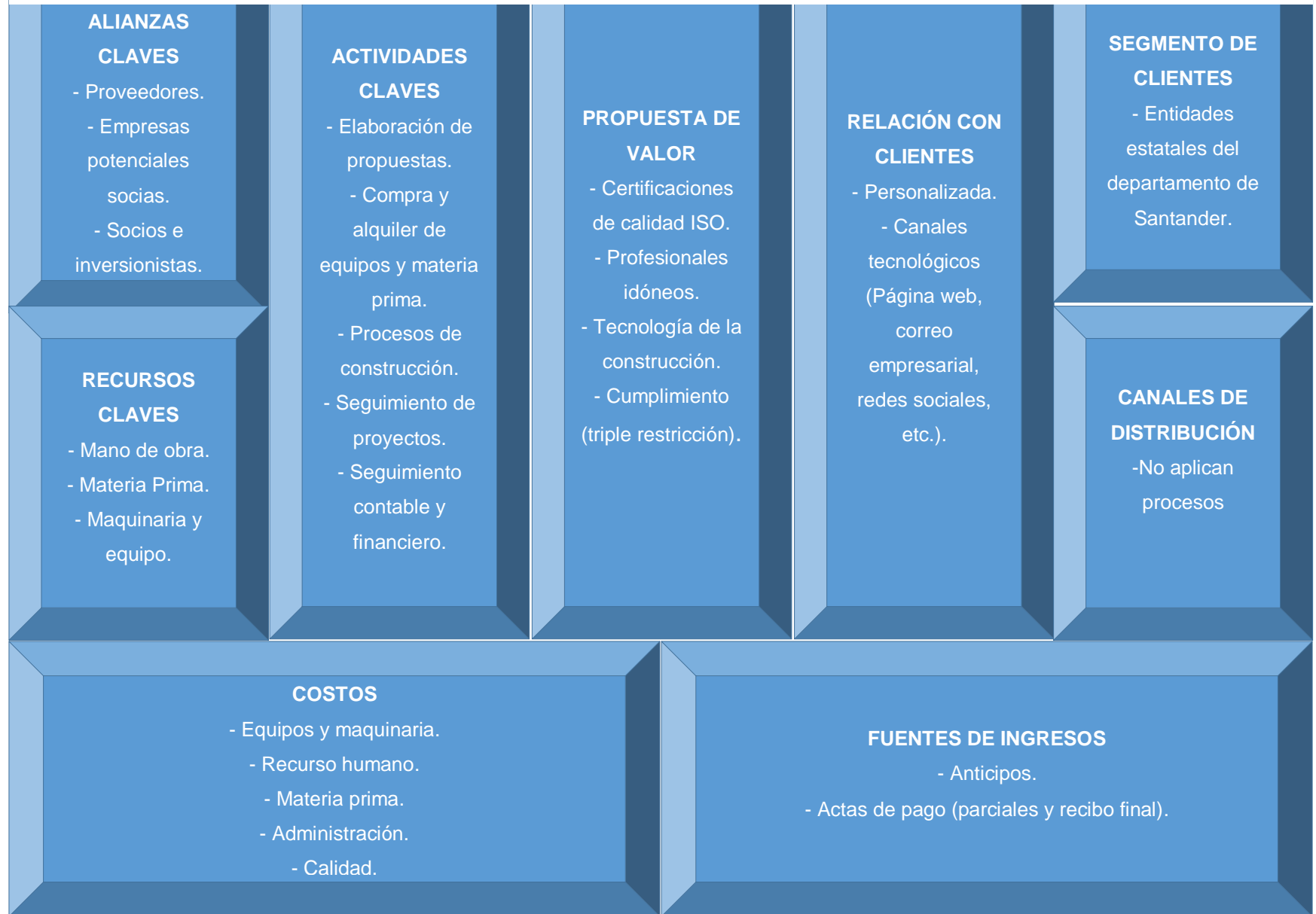
2. FORMULACIÓN DEL NEGOCIO

2.1 IDENTIFICACIÓN DEL NEGOCIO

Con la idea de estructurar las acciones claves que se necesitan para desarrollar un negocio dedicado a la contratación pública, y generar una propuesta de valor, que sea innovadora y que de igual forma resulte en un modelo de negocio efectivo, se debe establecer un Lienzo de Canvas¹ (Ver Figura 1). Es así como se definen las alianzas claves, los recursos claves, las actividades claves, la propuesta de valor, la relación con los clientes, el segmento de clientes, los canales de distribución, los costos y las fuentes de ingresos.

¹ BERNARDO, Ángela. 9 pasos para que tu negocio sea un éxito a través del modelo Canvas. Septiembre 4 del 2013. Disponible en: <http://blogthinkbig.com/modelo-canvas-9-pasos-exito-negocio/>.

Figura 1. Lienzo CANVAS



2.1.1 Alianzas claves. Se debe tener en cuenta a los socios clave con los cuales se establecerá contactos y las alianzas para el negocio. En otras palabras, definir las estrategias de *networking* con potenciales socios o proveedores.

Proveedores: Para todo negocio dedicado a la construcción, sus principales proveedores suministran materiales, maquinaria, equipos y mano de obra.

Los proveedores de materiales son las grandes ferreterías y concretaras del departamento, las cuales en la actualidad ofrecen programas de créditos donde únicamente se le exige al cliente ser una empresa legalmente constituida, y tener el soporte de haber suscrito un contrato de obra pública con alguna entidad estatal. Esta es una estrategia muy útil para implementar en los primeros contratos que se suscriban ya que se tendrá poco capital de trabajo.

En cuanto a los proveedores de maquinaria, equipo y mano de obra; se deben buscar acuerdos para que la forma de pago esté alineada y ajustada o lo contractualmente pactado con la entidad estatal a la cual se le están prestando nuestros servicios.

Empresas potenciales para asociaciones y alianzas: En la contratación con el estado, en varias oportunidades surgirá la necesidad de crear o generar alianzas con el fin de constituir uniones temporales y/o consorcios, con el fin de cumplir requisitos exigidos en los procesos licitatorios por la entidad contratante, los cuales por falta de capacidad financiera, técnica, organizacional y jurídica, no pueden ser cumplidos en su totalidad por la empresa.

Socios e Inversionistas: Los socios deberán ser miembros de la junta directiva con el fin de participar en la toma de decisiones administrativas de la empresa y aportar capital para su funcionamiento. Los inversionistas son personas que

aporten recursos al negocio con el único fin y compromiso de obtener rentabilidad de su aporte.

2.1.2 Recursos claves. En este apartado se identifican los activos y recursos clave que se necesitan como piezas imprescindibles en el engranaje de la empresa:

Mano de obra: en todo tipo de obra el recurso humano que desempeña las labores de obra, técnicos y obreros, son el recurso de mayor importancia, puesto que su labor es indispensable para lograr la triple restricción. Vinculando a las obras trabajadores técnicos y con alta productividad, que se dediquen a cumplir los objetivos impuestos de manera minuciosa, se garantiza obras de calidad, de excelente apariencia, con la optimización adecuada de recursos y en el tiempo programado para su ejecución.

El recurso humano profesional le garantiza a las obras la idoneidad necesaria para administrar y ejercer el debido control del proyecto contratado, con el fin de cumplir las obligaciones contractuales adquiridas con la entidad estatal, y dar total cumplimiento al objeto principal del Contrato de Obra Pública. De igual manera, este personal deberá verificar normatividad y legislación pertinente a esta actividad económica.

Materia prima: la calidad y apariencia de las obras entregadas estarán conformadas por la materia prima transformada en infraestructura. La gestión y debida utilización de los materiales darán lugar al producto a entregar; por esto es importante garantizar materia prima con registros de calidad y de las más reconocidas en el mercado.

Maquinaria y equipo: el negocio pretenderá destacarse por su oportuna inversión en equipo tecnológico, no solo en labores administrativas y de oficina. También es

necesario industrializar la construcción en el departamento, lo cual se podrá lograr con la inclusión de equipos y maquinaria de alta tecnología en la ejecución de las obras contratadas. Los anteriores son recursos indispensables para dar cumplimiento al objeto contractual en el caso de una obra o mega obra de infraestructura, por lo que esta representa.

2.1.3 Actividades claves. Son aquellas que darán valor a la pequeña empresa, y determinaran las estrategias necesarias para potenciarlas.

Elaboración de propuestas: para este negocio la actividad base será la presentación de propuestas para concursar en todo tipo de invitación pública a contratos de obra. Estas propuestas deberán tener la adecuada y rigurosa planeación para mitigar los riesgos, evitar imprevistos y optimizar los recursos. De esta actividad dependerá el trabajo, desarrollo y progreso de la empresa ya que de los contratos suscritos con las entidades públicas se reflejará la rentabilidad del negocio.

En la etapa inicial del negocio se debe concentrar gran parte del esfuerzo operacional de la empresa en esta actividad; de tal manera que se fije una meta en términos de propuestas presentadas y otra en términos de propuestas aceptadas.

Compra y alquiler de equipos y materia prima: Se considera una actividad clave debido a que en la adecuada gestión de la compra y alquiler de estos, se tiene gran oportunidad de optimizar los recursos monetarios propios de cada proyecto contratado, lo cual generaría un incremento en la rentabilidad del proyecto y por ende del negocio.

Proceso de construcción: Es la actividad central del negocio dedicado a la contratación de obras públicas con el estado. Se refiere a toda la parte de

ejecución y construcción de las cantidades y actividades pactadas en el contrato suscrito. Es una actividad clave porque al realizarla recibiremos el pago por parte del cliente.

Seguimiento a proyectos: Es necesario ejercer control y seguimiento a cada contrato que se tenga en ejecución. De esta labor se reflejarán las cantidades y actividades contratadas alcanzadas, y se determinará que tan ajustados estamos a los plazos estipulados.

Seguimiento financiero y contable: el recurso monetario es el atractivo principal para socios e inversionistas, es decir, los mencionados grupos de interés miden la generación de valor de la empresa en base a este indicador. Es importante resaltar, que a la nueva empresa debe buscar la sostenibilidad económica sin descuidar el componente social y ambiental en todos sus proyectos contratados.

2.1.4 Costos. Es menester enmarcar las estructuras de **costes**, para llegar a saber el precio que tendrá que pagar el cliente por adquirir el bien o servicio que ofrecerá la idea de negocio.

Equipos y maquinaria: en el desarrollo de una propuesta económica para prestar el servicio de construcción, es relevante incluir un precio relacionado a los equipos que se han de utilizar en el desarrollo de una construcción en general, por tal razón, se hará una inclusión de dichos equipos y costes en el análisis de precios unitarios.

Recurso humano: todo proyecto representa gastos causados por mano de obra calificada y no calificada. La relación de dichos gastos estará dispuesto al momento de evaluar el presupuesto, teniendo como parámetro el costo por unidad ejecutada en una obra.

Materia prima: El costo de los materiales que se implementaran al momento de ejecutar cualquier tipo de obra civil, deben ser añadidos en el desglose que se hace en el análisis de precios unitarios, mostrando capacidad para presentar una propuesta económica asequible y competitiva.

Administración: El análisis para la presentación de una propuesta económica y en el marco de ley referente a los descuentos que hacen las entidades estatales, es necesario incluir un porcentaje sobre el valor de la propuesta para satisfacer dichos gastos argumentados por impuestos, prestaciones sociales, papelería y gastos varios.

Calidad: el interés por generar confiabilidad y entregar resultados idóneos, hace que exista un valor agregado en cuanto a certificaciones de calidad, permitiendo presentar ofertas de mayor interés para las entidades contratantes.

2.1.5 Relación con los clientes. Establecer la relación que se interpondrá con los clientes en pro de generar confianza entre las partes que intervienen en la contratación.

Atención personalizada: como parte del proceso contractual y de compromiso con las entidades contratantes, se debe brindar un acompañamiento profesional y de alta calidad a las inquietudes y requerimientos que se presenten a lo largo de cada proceso manifestando interés por mantener índices de confianza altos.

Canales tecnológicos: Se recomienda mantener contacto con las entidades contratantes, en especial con los supervisores asignados por cada una de ellas, mediante correos electrónicos, pagina web de la empresa, redes sociales de la empresa y demás canales tecnológicos; con el fin de tener una comunicación y atención oportuna con el cliente.

2.1.6 Segmento de clientes. Es necesario establecer y determinar para el nicho de mercado, las oportunidades de negocio de los segmentos con los cuales se puede trabajar.

Entidades estatales del departamento de Santander: Para el desarrollo y fines contractuales, se establece ser oferente con La Nación, las regiones, los departamentos, las provincias, el Distrito Capital y los distritos especiales, las áreas metropolitanas, las asociaciones de municipios, los territorios indígenas y los municipios; los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado, las sociedades de economía mixta en las que el Estado tenga participación superior al cincuenta por ciento (50%), así como las entidades descentralizadas indirectas y las demás personas jurídicas en las que exista dicha participación pública mayoritaria, cualquiera sea la denominación que ellas adopten, en todos los órdenes y niveles.

2.1.7 Canales de distribución y comunicación. Los canales de distribución son los medios y logísticas para lograr que el producto llegue desde el fabricante hasta el consumidor. Para el tipo de negocio en estudio no aplican estas estrategias debido a la forma de operación del mismo.

2.1.8 Fuentes de ingresos. Se debe determinar las fuentes económicas de la idea de negocio, un aspecto fundamental si queremos tener éxito. La empresa tiene el objetivo de registrar ingresos por la construcción, planeación, desarrollo y contratación de obras públicas; en donde las formas de pago se pactan en la minuta del contrato y según se haya propuesto en los pliegos de condiciones.

Anticipos: Es un pago realizado por la entidad contratante una vez que se da inicio al objeto del contrato. Su finalidad es dar un respaldo económico al contratista para financiar costos únicamente de mano de obra, materiales y equipo de cantidades de obra iniciales del proyecto. Esta forma de pago no se presenta

en todos los contratos de obra pública. La entidad contratante la propondrá en los pliegos de condiciones si esta lo determina necesario.

Actas de pago (parciales y recibo final): Son las actas típicas en todo contrato de obra, que se suscriben para obtener el pago de los trabajos realizados. Las actas de pago se realizarán únicamente cuando se registren ejecuciones parciales de las cantidades contratadas (actas de pago parcial), o cuando se registre la terminación al cien por ciento de las actividades y cantidades pactadas en el contrato (acta de recibo final).

Préstamos o créditos: En el momento en el que el proyecto contratado requiera inyección de recursos para conservar el ritmo del cronograma establecido, si es necesario se deben solicitar préstamos de dinero para financiar el proyecto.

2.1.9 Propuesta de valor. Se debe definir bien la propuesta de valor, **qué hace la empresa que los otros no hacen**, en otras palabras, saber **por qué somos innovadores** y qué la diferencia de la competencia y la acerca a potenciales clientes.

Certificaciones de calidad: La empresa debe contar con las certificaciones de calidad existentes para una empresa dedicada a la construcción. Esto dará más confiabilidad ante los clientes comparados con posibles competidores.

La empresa deberá certificarse a lo largo de su operación en lo siguiente:

- ICONTEC ISO 9000: Gestión de la calidad.
- ICONTEC ISO 9004: Gestión para el éxito sostenido de una organización.

Profesionales idóneos: Una propuesta de valor será contar únicamente con personal profesional multidisciplinario en la mesa directiva de la empresa y así garantizar al cliente una empresa dirigida por gente preparada para esto.

Tecnología de la construcción: como se había indicado anteriormente, es primordial que uno de los propósitos de la empresa sea realizar la inversión oportuna en equipos tecnológicos aplicados a la industria de la construcción. La empresa deberá trabajar día a día para lograr la industrialización de sus procesos constructivos mediante maquinaria y equipos tecnológicos.

Cumplimiento: el objetivo principal de la empresa será garantizar la triple restricción en la ejecución de cada contrato que le sea adjudicado. Lo más atractivo para el cliente, en este caso las entidades del estado, es recibir una obra dentro de los tiempos, alcances y recursos económicos pactados en el pliego de condiciones. Para esto es de suma importancia realizar un proceso efectivo de planeación.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El análisis del mercado es parte fundamental de un plan de negocios, pues da a conocer la factibilidad del mismo. Este análisis permite entrever hasta cierto punto la viabilidad de la empresa, donde se determinarían tres componentes relevantes del sector, en este caso de la construcción de obras civiles, de carácter público en el departamento de Santander; como lo son, la potencial demanda de las entidades y empresas públicas, la oferta existente y las expectativas del mercado.

3.1 DEMANDA

La potencial demanda de los servicios prestados por la empresa es un componente determinante en el momento de evaluar la viabilidad del plan de negocios. Dicha demanda debe ser significativamente amplia como para adquirir los servicios prestados por la nueva empresa. A modo de ejemplo el presente trabajo estimará la demanda potencial a partir del análisis de indicadores provenientes de fuentes de información secundarias.

Uno de los indicadores que da una visión general de la demanda existente es la inversión en infraestructura en Colombia. Según un estudio de Anif para la Comisión de Infraestructura en los últimos años se ha ido desarrollado un consenso sobre el obstáculo que representa la inadecuada infraestructura en Colombia para los propósitos de lograr acelerar el crecimiento hacia el 6% anual de forma sostenida y para incrementar la productividad multifactorial hacia un mínimo del 2%. En este estudio se observa las bajas escalas que registra Colombia en materia de calidad de la infraestructura a nivel mundial².

² CLAVIJO, Sergio; VERA, Alejandro y VERA, Nelson. La inversión en infraestructura en Colombia 2012-2020. Efectos fiscales y requerimientos financieros. Actualidad Económica. 2012.

De igual manera, informes como el Reporte de Competitividad Global coinciden con lo mencionado anteriormente, al ubicar la inadecuada infraestructura en el segundo lugar como uno de los factores más problemáticos para hacer negocios en el país. En consecuencia, entidades multilaterales como el BID y el Banco Mundial³ han venido recomendando que Colombia eleve la inversión a cerca del 6% del PIB por año durante la próxima década para ponerse al día frente a semejante rezago histórico.

Según cifras del DNP, los recursos proyectados para inversión hasta el año 2020 llegarían a los \$112 billones, siendo este el “escenario base” de inversiones en infraestructura. Por el contrario, la Anif plantea un “escenario ambicioso” y explica que en la proyección anterior no se tuvo en cuenta grandes proyectos como la descontaminación del río Bogotá; sistemas de transporte masivo en Medellín, Cartagena y otras ciudades intermedias; el metro de Bogotá, grandes hidroeléctricas como Porce 4, Quimbo e Hidroituango; la autopista de la Montaña y la construcción del ferrocarril del Carare, entre otras. Al incorporar los mencionados proyectos dentro de la proyección de inversión pública “ambiciosa” llegaría a los \$138.8 billones (1.7% del PIB del periodo 2012-2020), una diferencia de casi el 24% respecto a la proyección del DNP⁴ (Ver Figura 2 y 3).

³ MORENO, 2011 Y Fay y Morrison 2007

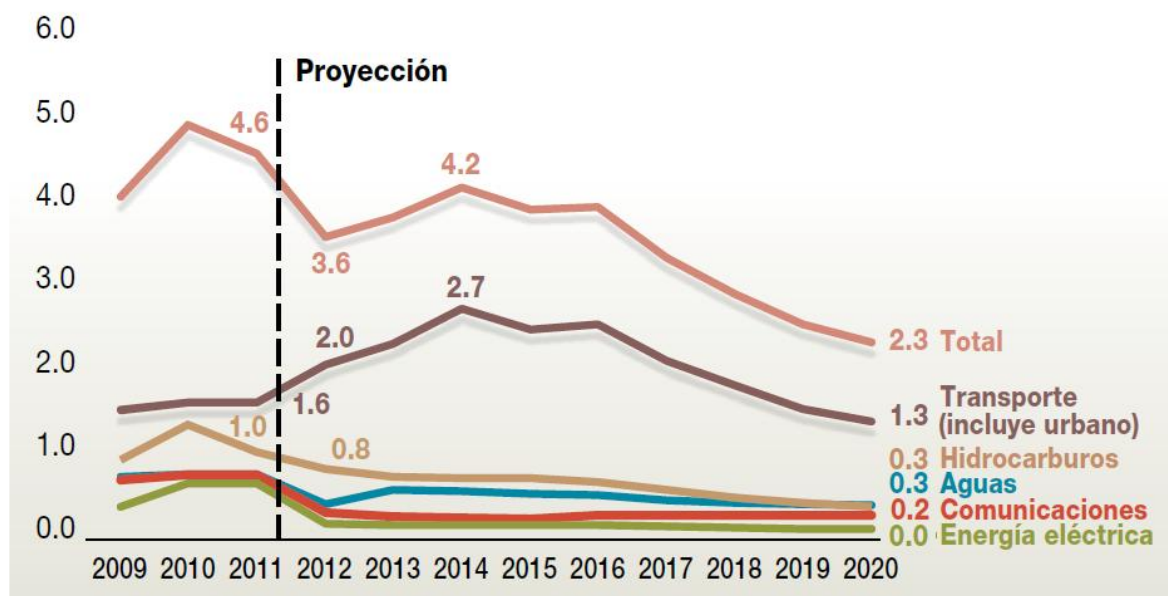
⁴ CLAVIJO, Sergio; VERA, Alejandro y VERA, Nelson. La inversión en infraestructura en Colombia 2012-2020. Efectos fiscales y requerimientos financieros. Actualidad Económica. 2012.

Figura 2. Inversión pública en infraestructura cifras DNP vs. Escenario ambicioso. Total 2012-2020.

Sector	Pública		Privada		Total	
	\$ millones	Pond.	\$ millones	Pond.	\$ millones	Pond.
Vivienda	17.471.098	52.5	15.828.201	47.5	33.299.299	12.6
Inversión pública en TICs	9.872.992	52.5	8.944.584	47.5	18.817.576	7.1
MHCP - Transporte Urbano	11.016.187	78.6	3.000.000	21.4	14.016.187	5.3
Minas y energía	18.215.399	36.5	31.683.387	63.5	49.898.786	18.8
Transporte	82.205.182	55.2	66.602.968	44.8	148.808.150	56.2
Total	138.780.858	52.4	126.059.140	47.6	264.839.998	100%
% del PIB prom. anual implícito	1.7%		1.6%		3.3%	

Fuente: CLAVIJO, Sergio; VERA, Alejandro y VERA, Nelson. La inversión en infraestructura en Colombia 2012-2020.

Figura 3. Inversión en infraestructura 2009-2020 (% del PIB)



Fuente: CLAVIJO, Sergio; VERA, Alejandro y VERA, Nelson. La inversión en infraestructura en Colombia 2012-2020.

Otro indicador es el crecimiento del PIB en el sector construcción. Según una noticia de Portafolio.co del 19 de octubre de 2015⁵, el Gobierno espera que el PIB de la construcción de edificaciones crezca entre 6 y 8 por ciento el año entrante, cuando entrarán en ejecución varios programas de vivienda para todos los estratos. Adicionalmente, el arranque de la construcción de las primeras concesiones viales de cuarta generación se ha convertido en la esperanza para volver a reavivar la economía colombiana.

El artículo también menciona que la ejecución de obras civiles también se sumará al dinamismo proveniente del renglón de la construcción de vivienda y edificaciones. De acuerdo con los cálculos, para el segundo semestre del 2016, este componente de la economía crecería a tasas del 20 por ciento lo cual compensará en parte la descolgada minero-energética. Por su parte, el sector hotelero construirá lo que se aprobó en años anteriores, cuando la dinámica en la solicitud de licencias fue grande debido a que en el 2017 vence la vigencia de la norma que ofrece exenciones a los constructores de este tipo de obras.

El último indicador a tener en cuenta, es la contratación registrada en el Departamento de Santander el año anterior (2015) para los servicios de construcción de obra civil. Para ello, se consultó en el Sistema Electrónico de Contratación Pública – SECOP, utilizando las siguientes restricciones:

Producto o servicios: F- Servicios de Edificación, Construcción de Instalaciones y Mantenimiento.

Departamento de ejecución: Santander

Fecha desde: 01/01/2015

Fecha Hasta: 31/12/2015

⁵PORTAFOLIO.CO. La economía en el 2016: lo único claro es la incertidumbre. Octubre 19 de 2015. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/proyecciones-economia-colombia-2016>

Los resultados de la consulta se evidencian en la Figura 4 en pesos colombianos, donde se puede identificar un total de 815 licitaciones públicas por un valor total de \$3.839.676.996.725. En el caso de los concursos de méritos se llevaron a cabo 32 por un monto de 10.479.639.019. En cuanto a las selecciones abreviadas para este servicio se convocaron 831 procesos por un total de \$ 184.957.249.083. Para terminar, entre otros procesos y la contratación de mínima cuantía suman un total de 1569 obras por un valor de \$207.076.798.277.

Figura 4. Contratación de obras civiles en el Departamento de Santander registradas en el SECOP vigencia 2015.

Estado	Licitación		Concurso de Méritos		Selección Abreviada		Contratación Directa		Otros Procesos		Contratación Mínima Cuantía	
	Número	Cuantía	Número	Cuantía	Número	Cuantía	Número	Cuantía	Número	Cuantía	Número	Cuantía
Borrador	4	\$23,507,299,012	0	\$0	3	\$415,104,788	0	\$0	0	\$0	0	\$0
Convocado	31	\$36,682,891,541	1	\$323,714,391	35	\$3,527,157,982	12	\$1,529,719,858	28	\$1,841,827,593	124	\$2,105,512,044
Adjudicado	53	\$44,105,775,452	2	\$65,138,235	62	\$7,005,324,550	0	\$0	0	\$0	0	\$0
Celebrado	541	\$3,096,462,925,053	16	\$5,404,969,484	358	\$100,007,525,531	115	\$14,484,560,850	272	\$139,293,386,084	565	\$21,600,961,169
Liquidado	132	\$301,579,811,665	11	\$4,257,800,573	319	\$62,604,877,502	70	\$30,077,940,624	172	\$19,984,220,577	330	\$21,005,340,620
Terminado sin Liquidar	0	\$0	0	\$0	0	\$0	0	\$0	0	\$0	1	\$15,555,600
Descartado	20	\$180,859,323,783	1	\$135,926,016	16	\$2,397,116,471	0	\$0	0	\$0	0	\$0
Terminado Anormalmente después de Convocado	34	\$156,478,970,219	1	\$292,090,320	38	\$9,000,142,259	0	\$0	1	\$60,000,000	76	\$1,169,994,590
TOTALES	815	\$3,839,676,996,725	32	\$10,479,639,019	831	\$184,957,249,083	197	\$46,092,221,332	473	\$161,179,434,254	1096	\$45,897,364,023

Fuente: SECOP.

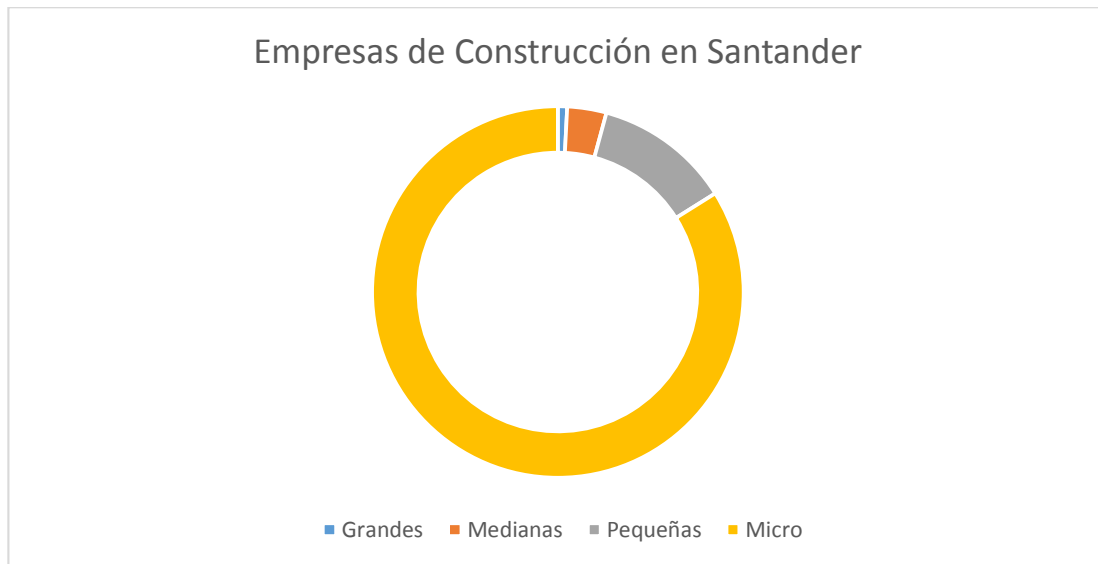
Específicamente, en el caso de la Gobernación de Santander se adjudicaron 48 licitaciones públicas para el año 2015 y el monto asciende a \$ 102.909.794.963 pesos colombianos. Estas licitaciones fueron para la ejecución de obras civiles en el departamento de Santander. En el anexo 1 se especifica, el número de proceso, el tipo de contratación, la entidad contratante, el objeto, el departamento y municipio de ejecución, la fecha y el valor de cada uno de los 48 procesos que se tomaron en cuenta.

3.2 OFERTA

El segundo componente determinante en la viabilidad de un plan de negocio es la oferta existente en el mercado para dicho producto o servicio que se pretende ofrecer. En este caso, son las empresas que prestan el servicio de construcción de obras civiles a entidades y empresas públicas en el departamento de Santander. Una de las estrategias para estimar la oferta de estos servicios es consultar cifras de la Cámara de Comercio de Bucaramanga⁶, como se desarrolló a continuación.

La totalidad de las empresas que se clasifican en la actividad económica de construcción son 4.102, de las cuales 33 son empresas grandes, 140 empresas medianas, 487 empresas pequeñas y 3.442 microempresas (Ver Figura 5). Teniendo en cuenta que para contratar con el Estado se deben cumplir ciertos requisitos de orden jurídico, financiero, organizativo y técnicos, se puede deducir que solo las grandes, medianas y pequeñas empresas pueden entrar a participar en procesos de contratación con el estado.

Figura 5. Clasificación de las empresas de construcción en Santander



⁶ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Clasificación por tamaño de las empresas inscritas en Santander. Octubre 2015. Disponible en: <http://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/insactytam2015.htm>

Por otra parte, se debe tener en cuenta que de las 660 empresas que se clasifica en la actividad económica de construcción, la mayoría de ellas no participan en procesos de contratación públicos sino por el contrario están dedicados a la construcción de vivienda en el sector privado. De lo anterior, se pudiera inferir que para la demanda de obras civiles en el sector público existen pocas empresas que cumplen con los requerimientos exigidos por el Estado.

3.3 EXPECTATIVAS DEL MERCADO

El tercer componente determinante en la viabilidad de un plan de negocio lo componen las expectativas del mercado, es decir, qué están esperando o que es lo que quieren que la empresa ofrezca en términos de servicios. Para ello, es necesario partir de los planes de compra anuales, los programas de gobierno y los planes de desarrollo de cada entidad o empresa pública. A continuación, a manera de ejemplo, se considera el programa de gobierno del departamento de Santander para conocer las expectativas actuales del mayor referente del mercado, en este caso la Gobernación de Santander. De igual manera, se tuvieron en cuenta los programas de gobierno de los municipios que componen el Área Metropolitana de Bucaramanga, con el propósito de visualizar las posibilidades de contratación para las pequeñas empresas de construcción de obras civiles.

En el programa de gobierno “Santander Crece con Equidad”⁷ de Didier Alberto Tavera, Gobernador de Santander, se visiona como una de los ejes centrales de su administración la infraestructura multimodal para la competitividad. Este eje central tiene como propósito gestionar y construir un departamento con infraestructura vial moderna y articulada desde los caminos veredales y los corredores transversales, hasta troncales secundarios, regionales y la red vial

⁷ TAVERA, Didier Alberto. Programa de Gobierno Santander Crece con Equidad. 2015. Disponible en: <http://didiertavera.com/wp-content/uploads/2015/08/Programa-de-Gobierno-Didier-Tavera-Gobernador.pdf>

nacional. De igual manera, pretende gestionar alternativas fluviales y ferroviarias que amplíen las alternativas de interconexión y programas estructurados y financiados para prevenir y atender emergencias, mejorar la movilidad, la transpirabilidad y la competitividad en general. Por otro lado, proyecta incrementar la construcción de vivienda, pues es una actividad que dinamiza y activa la economía de los territorios, y de esta manera influye en la competitividad del departamento, la generación de empleo y la calidad de vida de sus habitantes.

Por su lado, Rodolfo Hernández Gómez, Alcalde de Bucaramanga, en su programa de gobierno “Lógica, Ética y Estética” propone siete ejes de trabajo, de los cuales cuatro están relacionados con obras civiles en el municipio. El primero de ellos es Vivienda, donde pretende la construcción de 20 mil viviendas para las personas sin techo, mejora y pintura de las fachadas de las viviendas en sectores populares. El segundo, es la reconstrucción, modernización y/o adecuación de espacios públicos al aire libre para vendedores ambulantes, centros de salud, plantas de tratamiento de agua potables y residuales para el sector rural, y la biblioteca Gabriel Turbay. En tercer lugar, está la construcción del centro cultural al aire libre de Bucaramanga y 50 multicentros deportivos. Por último, el transporte masivo y movilidad donde proyecta construir escaleras eléctricas o metrocables para sectores populares y la reingeniería en Metrolínea⁸.

Por su parte, el programa de gobierno de Héctor Mantilla denominado “Renace Floridablanca”⁹, Alcalde de Floridablanca, incluye un eje primordial titulado “dinámica del hábitat natural y construido”. En este eje proyecta gestionar suelo para viviendas de interés social; consolidar el proyecto vivienda Suratoque (1000 viviendas de interés prioritario) y cerros de la florida (484 viviendas de interés social); mejorar la calidad de la vivienda rural; gestionar la construcción del

⁸ VANGUARDIA LIBERAL. Rodolfo Hernández, el candidato de “Lógica, ética y estética”. 12 de Agosto 2015. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/politica/elecciones-2015/323106-rodolfo-hernandez-el-candidato-de-logica-etica-y-estetica>

⁹ MANTILLA, Héctor. Programa de gobierno “Renace Floridablanca”. 2015. Disponible en: <http://www.floridablanca.gov.co/documentos-del-municipio/>

intercambiador de Fátima; mantenimiento y construcción de nuevos parques y zonas verdes; recuperación y mantenimiento de la malla vial rural y urbana; construcción de ciclo vías, andenes y vías peatonales, entre otras.

En el caso del Municipio de Piedecuesta, su Alcalde Danny Ramírez, propuso el programa de gobierno “Piedecuesta Proyecto de Todos”¹⁰. En este programa se identifican la contratación de obras civiles en las siguientes estrategias de gobierno: canalización y construcción de muros de diversos ríos del municipio, desarrollo de programas de renovación urbano de suelos para vivienda, gestión de viviendas de interés social, construcción de un coliseo multifuncional, construcción y adecuación de gimnasios al aire libre, construcción de nuevas vías y megaproyectos como la troncal entre molinos y la autopista, recuperación de la malla vial del municipio, mejoramiento de vías rurales y urbanas, entre otras.

Por último, en el municipio de Girón, el Alcalde John Ramírez en su programa de gobierno intitulado “Somos Girón”¹¹ proyecta en la mayoría de sus ejes principales la construcción de obras civiles. Entre ellas se encuentran: la construcción de 6 megacolegios; la construcción del colegio Facundo Navas; el mejoramiento, ampliación y modernización de la infraestructura educativa urbana y rural; la construcción de la nueva sede del Hospital San Juan de Dios y de 4 centros de atención prioritaria; construcción de 10 CAI; construcción de la avenida del Rio, el puente del Rio Frio, y el puente de San Antonio de Carrizal, vial al Mirador de San Juan y par vial Ciudadela Villamil, Gestión para la construcción del anillo vial externo que permita la conexión Girón-Piedecuesta; construcción y mejoramiento de 2 mil viviendas en el sector urbano y rural; ampliación del Malecón Turístico sobre el rio de Oro, construcción del Monumento a la Santandereanidad y/o pueblito Guane; construir espacios de interacción cultural en el Municipio;

¹⁰ RAMÍREZ, Danny. Programa de gobierno “Piedecuesta Proyecto de Todos”. 2015. Disponible en: <http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/sitio/images/documentos/PDF/PROGRAMA%20DE%20GOB%20DANNY%20ALEXANDER%20RAMIREZ%202016-2019.pdf>

¹¹ RAMÍRES, John. Programa de gobierno “Somos Grirón” 2015. Dosponible en: <http://online.fliphtml5.com/fdoh/vwzv/#p=6>

construcción de la Villa Olímpica con diferentes escenarios deportivos; construcción de gimnasios biosaludables; mejoramiento de escenarios deportivos; consolidación de la red de rutas para practica de ciclismo y caminatas; construcción y mejoramiento de la vivienda rural; y la construcción de acueductos rurales.

4. FILOSOFÍA ORGANIZATIVA

La creación de una empresa constructora es un proyecto que hace parte de la necesidad por prestar servicios de calidad en cuanto a obras de infraestructuras y al mismo tiempo, generar oportunidades de trabajo a la comunidad en general. Es necesario implementar la ideología, propósito central y proyecciones que se deben establecer para cumplir con las expectativas presentes en la construcción de obras civiles contratadas por entidades públicas.

De esta forma, la razón de ser de la empresa se encuentra sujeta a una identidad determinada por la misión y visión, las cuales deben estar enmarcadas de la siguiente forma.

4.1 MISIÓN

La misión de una empresa debe responder a quién es, qué hace, cómo lo hace, y para qué, puesto que el propósito debe estar enfocado a generar confianza y credibilidad de los servicios de construcción prestados para el departamento de Santander. De esta manera, enfrentando nuevos retos con el compromiso de satisfacer las necesidades de calidad y cumplimiento de los clientes dentro de unas relaciones de mutuo respeto, partiendo del marco de sus obligaciones contractuales para beneficio de su entorno social, cultural y económico.

4.2 VISIÓN

Esta debe lograr establecer como se ve en el largo plazo. Por ello, debe buscar un liderazgo departamental apoyado en la más alta tecnología y solvencia profesional

de su grupo humano como base para la proyección a mercados más amplios y sostener un crecimiento departamental acorde a las condiciones de la demanda.

En 10 años debe pretender posicionarse entre las empresas más destacadas en la contratación de obras públicas en el departamento de Santander.

4.3 POLÍTICAS DE CALIDAD

Las políticas de calidad de la empresa son decisorias en una convocatoria pública. En consecuencia, debe estar alineado al compromiso por satisfacer a los contratantes con los servicios de construcción mediante el cumplimiento de los compromisos contractuales requeridos, contando para ello con personas altamente calificadas y con tecnología adecuada, la ejecución eficaz de los proyectos y contando con proveedores de excelente calidad apoyados en el mejoramiento continuo de los procesos.

4.4 OBJETIVOS DE CALIDAD

Los siguientes objetivos de calidad, dan a conocer la estructura para su adecuada formulación:

- Sostener un rendimiento y competencia adecuada del personal.
- Disponer de recursos para las obras.
- Mantener relaciones con proveedores de la más alta calidad.
- Hacer seguimiento al sistema de calidad e identificar las oportunidades de mejoramiento continuo.
- Cumplir con los compromisos contractuales

4.5 MARCO LEGAL

Al ser empresa prestadora de servicios de construcción, estará orientada bajo la reglamentación del estatuto general de contratación de la administración pública enmarcada por el Decreto 1082 de 2015, ley 80 de 1993 y la ley 1510 de 2013.

4.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En una empresa pequeña es de vital importancia contar con una estructura organizativa definida, puesto que facilita la toma de decisiones en el momento adecuado y realizado por la persona(s) indicada(s). En el caso de una empresa pequeña se puede trabajar por proyectos y mantener una estructura fija, así:

Figura 6. Estructura organizativa



4.7 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio¹².

Los análisis representados en la demanda, oferta y expectativas de mercado para empresas dedicadas a la construcción en el sector público en el Departamento de Santander, muestran una dinámica acelerada, permitiendo entrever hasta cierto punto la viabilidad que representa elaborar el plan de negocios para una empresa. La necesidad por mantener una proyección y dinámica en la construcción de obras civiles hacen que la empresa se trace objetivos contractuales y un plan operativo para llegar a cumplir con las expectativas planteadas.

4.7.1 Expectativa de contratación anual. La expectativa de contratación anual hace referencia al monto al cual que se quiere llegar en cuanto a contratos, de tal forma que cumpla con la utilidad esperada después de ejecutados los proyectos contratados.

Partiendo de una empresa que está incursionando hasta este momento en la contratación pública, se establece un margen de contratación con el cual la utilidad esperada sea del Diez por ciento (10%) del monto deseado a contratar durante el año que para este caso es de Quinientos Millones de Pesos MCTE (500.000.000).

4.7.2 Plan financiero. Teniendo en cuenta el objetivo a contratar durante el año, es necesario establecer parámetros con los cuales se cumplirá con lo esperado, de esta forma se presenta el Cuadro 1.

¹² http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx

Cuadro 1. Proyección de contratación

PROYECCIÓN DE CONTRATACIÓN	
PROYECCION A CONTRATAR ANUALMENTE	\$500.000.000
PROYECCION EN CANTIDAD DE OFERTAS A PRESENTAR MENSUALMENTE	10
PROYECCION EN CANTIDAD DE OFERTAS ADJUDICADAS MENSUALMENTE	1
MONTO A LICITAR ANUALMENTE	\$5.000.000.000
MONTO A LICITAR MENSUALMENTE	\$416.667.000

El plan operativo para llegar a cumplir con las proyecciones planteadas durante un año está enmarcado en la cantidad de trabajo que se debe realizar con el propósito de cumplir objetivo. Es menester desglosar las posibles fases en las cuales se puede encontrar inmerso una oferta contractual.

Fase de Trabajos en Ejecución: son todas aquellas ofertas presentadas que fueron adjudicadas por la entidad contratante y están en proceso de ejecución.

Fase de Trabajos por iniciar: son todas aquellas ofertas presentadas que fueron adjudicadas por la entidad contratante pero que por trámites aún no han iniciado su ejecución.

Fase de Trabajos por adjudicar: son todas las ofertas presentadas que se encuentran en proceso de evaluación y selección para posterior adjudicación.

Fase de Trabajos por licitar: son todas las ofertas proyectadas a ser presentadas para el proceso de evaluación y selección por parte de una entidad contratante.

4.7.3 Propuesta del plan operativo anual. Para satisfacer la proyección contractual esperada para un año, se presenta el desglose de las fases con las cuales se puede cumplir el objetivo planteado inicialmente a lo largo de un periodo determinado.

Se tiene en cuenta que el primer mes del año la empresa no tiene adjudicado proyecto alguno, por tal motivo, se debe hacer un reajuste mensual (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Proyección mensual de contratación

FASES CONTRAC TUALES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	<i>Trabajos en Ejecución</i>	\$ -	\$ -	\$ 41.666.667	\$ 41.666.667	\$ 41.666.667	\$ 41.666.667	\$ 41.666.667	\$ 41.666.667	\$ 41.666.667	\$ 41.666.667	\$ 41.666.667
<i>Trabajos por iniciar</i>	\$ -	\$ 41.666.667	\$ 41.666.667	\$ 41.666.667	\$ 41.666.667	\$ 41.666.667	\$ 41.666.667	\$ 41.666.667	\$ 41.666.667	\$ 41.666.667	\$ 41.666.667	\$ 41.666.667
<i>Trabajos por Adjudicar</i>	\$ 416.666.667	\$ 416.666.667	\$ 416.666.667	\$ 416.666.667	\$ 416.666.667	\$ 416.666.667	\$ 416.666.667	\$ 416.666.667	\$ 416.666.667	\$ 416.666.667	\$ 416.666.667	\$ 416.666.667
<i>Proyectos por licitar</i>	\$ 4.583.333	\$ 4.166.666	\$ 3.750.000	\$ 3.333.333	\$ 2.916.666	\$ 2.500.000	\$ 2.083.333	\$ 1.666.666	\$ 1.250.000	\$ 833.333	\$ 416.666	\$ 0
VALOR ACUMULADO		\$ 41.666.667	\$ 83.333.333	\$ 125.000.000	\$ 166.666.667	\$ 208.333.333	\$ 250.000.000	\$ 291.666.667	\$ 333.333.333	\$ 375.000.000	\$ 416.666.667	\$ 458.333.333

5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral de una empresa dedicada a la construcción de obras civiles en el sector público en el departamento de Santander, determina las estrategias a corto plazo que se deben realizar para cumplir con la propuesta de valor en el largo plazo. En el caso de las pequeñas empresas es bueno plantear la propuesta de valor en el largo plazo, teniendo en cuenta factores financieros, los grupos de interés, los procesos internos, y el aprendizaje y crecimiento como se esquematiza a continuación.

SINERGIA FINANCIERA	PROPUESTA DE VALOR	CMI
¿Para tener éxito financiero, como deberíamos aparecer ante nuestro inversionistas?	Mejoramiento de los balances financiero y estado de resultados. -Rendimiento sobre las inversiones. -Generación de valor.	-Aumentar ingresos. -Lograr autofinanciamiento. -Mejorar eficiencia competitiva. -Inversiones en equipos y tecnología clave.
SINERGIA STAKEHOLDERS	Comunicación asertiva con Stakeholders.	-Creación de valor compartido.
¿Cómo deberíamos ser vistos por nuestros Stakeholders?	-Satisfacción. -Fidelización.	-Incrementar las relaciones públicas. -Generar redes de conocimiento y cooperación.
SINERGIA PROCESOS INTERNOS	Programa de gestión y operación.	-Certificar el Sistema de Gestión Integrado.
¿Para satisfacer a los Stakeholders en que proceso debemos sobresalir?	-Implementación del Sistema de Gestión Integrado. -Gestión de tiempos de ejecución.	-Alcanzar la triple restricción de cada proyecto. -Obtener liderazgo en el

		-Gestión de costos. -Gestión de alcance.	sector.
SINERGIA APRENDIZAJE CRECIMIENTO	Y	Desarrollo del negocio. -Compartir lecciones aprendidas. -Disponibilidad de los Sistemas de Información. -Crear la alineación organizacional.	-Capacitación y formación de los empleados. -Desarrollo de nuevas competencias. -Generación de capacidades operativas.
¿Cómo mantener la habilidad de cambiar y progresar?			

A partir de este CMI, se pueden plantear programas que contribuyan a alcanzar la propuesta de valor a largo plazo desde las actividades cotidianas cortoplacistas.

5.1 PROGRAMA EVOLUCIÓN FINANCIERA

OBJETIVO	INDICADOR	META
Aumentar ingresos.	Porcentaje de aumento anual en la el valor contratado por vigencia.	50%
Lograr autofinanciamiento.	Porcentaje de aumento anual de la utilidad por vigencia.	5%
Mejorar eficiencia competitiva.	Porcentaje de aumento de propuestas aceptadas sobre número de ofertas.	10%
Inversiones en equipos y tecnología clave.	Porcentaje de inversión sobre la utilidad anual en maquinaria y equipo tecnológico propio.	10%

5.2 PROGRAMA CUMPLIMIENTO A LOS INTERESADOS

OBJETIVO	INDICADOR	META
Creación de valor compartido.	Porcentaje de disminución anual de inconformidades presentadas por la comunidad.	10%
Incrementar las relaciones públicas.	Número anual de nuevas entidades con las que se suscriben contratos.	5
Generar cooperación e inversión social.	Porcentaje de inversión sobre la utilidad anual en programas sociales.	1%

5.3 PROGRAMA EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO

OBJETIVO	INDICADOR	META
Certificar el Sistema de Gestión Integrado.	Numero de certificación por el ICONTEC o su actualización en un cuatrenio.	1
Alcanzar la triple restricción de cada proyecto.	Número de proyectos ejecutados en los que se logra cumplir la triple restricción.	8
Obtener liderazgo en el sector.	Número de mega obras contratadas anualmente.	1

5.4 PROGRAMA CRECIMIENTO CONTINUO

OBJETIVO	INDICADOR	META
Capacitación y formación de los empleados.	Numero de subsidios o capacitaciones dirigidos al personal vinculado a la empresa en el año.	2
Desarrollo de nuevas competencias.	Numero de áreas de aplicación de la ingeniería civil por año en los diferentes contratos ejecutados.	3
Generación de capacidades operativas.	Aumento anual del profesional de planta.	1

6. CONCLUSIONES

Del primer objetivo resulta el modelo del negocio (lienzo canvas), a partir del cual se concluye que para que una propuesta de valor sea innovadora y efectiva debe lograr certificarse en las normas ISO pertinentes al sector construcción; contratar profesionales idóneos; invertir en tecnología de punta para las obras civiles; y por último cumplir con la triple restricción en cada uno de los proyectos ejecutados (tiempo, costo y alcance).

A su vez, cabe resaltar que para que la propuesta de valor sea efectiva e innovadora debe existir una sinergia entre las acciones claves identificadas. Las cuales son: alianzas claves, recursos claves, actividades claves, relación con los clientes, seguimiento a clientes, canales de distribución, costos y fuentes de ingresos.

En el segundo objetivo, se evidencio como determinar la demanda, la oferta y las expectativas de mercado de la construcción de obras civiles en el sector público. En consecuencia, se concluye que Colombia necesita mayor inversión del sector público en infraestructura, puesto que es el segundo factor problemática para hacer negocios en el país. De igual manera, el sector construcción en el departamento de Santander tiene una demanda significativa, puesto que el número de procesos demandados en el 2015 asciende a los 3444 por un valor en pesos colombianos igual a \$4.287.683.504.000.

Por otra parte, a partir de la estimación de la oferta se puede concluir que de 660 empresas que se clasifica en la actividad económica de construcción, la mayoría de ellas no participan en procesos de contratación públicos sino por el contrario están dedicados a la construcción de vivienda en el sector privado. De lo anterior, se pudiera inferir que para la demanda de obras civiles en el sector público existen

pocas empresas que cumplen con los requerimientos exigidos por el Estado y representa una gran oportunidad para los emprendedores santandereanos.

En el caso de las expectativas del mercado para el sector construcción en el departamento de Santander se puede afirmar que deben estar alineadas a lo propuesto en el plan de negocio a formular. Lo anterior se puede deducir de los planes de compras, planes de desarrollo o programas de gobierno de las principales entidades públicas como lo son la Gobernación y los cuatro municipios que pertenecen al Área Metropolitana de Bucaramanga (Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta y Girón); los cuales están enfocados en la construcción y remodelación de edificaciones, vivienda de interés social y vías, tanto urbanas como rurales.

En el tercer objetivo, se formuló como debía ser la estructura organizacional de una empresa y su plan operativo. En consecuencia, se definió la importancia de contar con una filosofía organizacional coherente que logre permear todos los grupos de interés de la empresa y estar alineada a los objetivos propuestos en el plan operativo. Los objetivos en mención consisten en alcanzar una utilidad esperada del 10% del monto de contratación que se fije anualmente. En el caso del primer año, se concluyó con fundamento en la investigación de mercados que debe estar cerca de los quinientos millones de pesos colombianos.

Para el cuarto objetivo, se evidencia la importancia de establecer la propuesta de valor en el largo plazo en términos financieros, orientados a los grupos de interés, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento de la nueva empresa. De igual manera, se debe desglosar en programas que permitan el seguimiento, control y realización de actividades en el día a día.

7. RECOMENDACIONES

Para tener en cuenta en una futura monografía como complemento a la presente, se recomienda la elaboración de una guía metodológica donde se describa el procedimiento que debe seguir un interesado en presentar propuestas a invitaciones y licitaciones públicas para contratar con el estado.

BIBLIOGRAFÍA

BERNARDO, Ángela. 9 pasos para que tu negocio sea un éxito a través del modelo Canvas. Septiembre 4 del 2013

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Clasificación por tamaño de las empresas inscritas en Santander. Octubre 2015.

CLAVIJO, Sergio; VERA, Alejandro y VERA, Nelson. La inversión en infraestructura en Colombia 2012-2020. Efectos fiscales y requerimientos financieros. Actualidad Económica. 2012

JAMES C. COLLINS AND JERRY I. PORRAS. Building Your Company's Vision. HARVARD BUSINESS REVIEW September-October 1996.

MANTILLA, Héctor. Programa de gobierno "Renace Floridablanca". 2015.

PORTAFOLIO.CO. La economía en el 2016: lo único claro es la incertidumbre. Octubre 19 de 2015.

RAMÍRES, John. Programa de gobierno "Somos Grirón" 2015

RAMÍREZ, Danny. Programa de gobierno "Piedecuesta Proyecto de Todos". 2015

TAVERA, Didier Alberto. Programa de Gobierno Santander Crece con Equidad. 2015.

VANGUARDIA LIBERAL. Rodolfo Hernández, el candidato de "Lógica, ética y estética". 12 de Agosto 2015.

ANEXOS

ANEXO A. PROCESOS LICITATORIOS 2015 GOBERNACIÓN DE SANTANDER

#	Proceso	Contratación	Entidad	Objeto	Departamento y municipio de ejecución	Fecha	Valor
1	LP-1167	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	MEJORAMIENTO DE LAS VIAS SECUNDARIAS BUCARAMANGA ¿MATANZA EN EL SECTOR KM 3 + 550 A BOSCONIA Y VIA CABRERA ¿ SAN GIL DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER	Santander : Bucaramanga, Cabrera, Matanza, San Gil	Fecha de Liquidación	\$ 4.641.569.867,00
	-					30/12/2015	
2	ED-LP-15-10	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	REMODELACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL COLEGIO INTEGRADO SAN ANTÑO SEDE B DEL MUNICIPIO DE CALIFORNIA SANTANDER	Santander : California	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 1.593.839.226,00
	-					24/12/2015	
3	IT-LP-15-27	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	CONSTRUCCION DE LOS PUENTES PEATONALES EN LA RED VIAL NACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER (EN EL MUNICIPIO DE BARRANCABERMEJA, VIA BARRANCABERMEJA - LA LIZAMA, RUTA 6601).	Santander : Barrancabermeja	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 1.511.720.364,00
	-					23/12/2015	
4	ED-LP-15-12	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	CONSTRUCCION CUBIERTA COLEGIO LUCAS CABALLERO DEL MUNICIPIO DE SUAITA SANTANDER¿	Santander : Suaita	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 711.160.320,00
	-					21/12/2015	
5	IT-LP-15-36	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	CONSTRUCCIÓN PAVIMENTO FLEXIBLE VEREDA MENSULY BAJO MUNICIPIO DE PIEDECUESTA	Santander : Piedecuesta	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 1.423.521.546,00
	-					21/12/2015	

6	IT-LP-15-35	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	APOYO A LA ATENCIÓN DE VÍAS POR EMERGENCIAS Y MANTENIMIENTO PERIÓDICO EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER	Santander : Bucaramanga, Aguada, Aratoca, Barbosa, Barichara, Barrancabermeja, Betulia, Bolívar, Cabrera, California, Carcasí, Cerrito, Charta, Chima, Chipatá, Cimitarra, Coromoro, Curití, El Carmen de Chucurí, El Guacamayo, El Peñón, El Playón, Enciso, Floridablanca, Galán, Gambita, Girón, Guaca, Guadalupe, Hato, Jesús María, Jordán, La Belleza, Landázuri, La Paz, Lebrija, Málaga, Matanza, Mogotes, Molagavita, Oiba, Onzaga, Palmar, Páramo, Piedecuesta, Puente Nacional, Puerto Parra, Wilches, Rionegro, Sabana de Torres, San Andrés, San Gil, San Joaquín, San José de Miranda, San Miguel, San Vicente de Chucurí, Santa Bárbara, Santa Helena del Opón, Simacota, Socorro, Suaita, Sucre, Suratá, Tona, Valle de San José, Vélez, Vetas, Villanueva, Zapatoca	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 12.552.229.008,00
	-					21/12/2015	
7	IT-LP-15-33	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	CONSTRUCCION DE REDES DE MEDIA Y BAJA TENSION, MONTAJE DE TRASFOMADORES E INSTALACIONES INTERNAS PARA LA ELECTRIFICACION RURAL DE LAS VEREDAS EL BOROJO Y OTRAS DEL MUNICIPIO DE PUERTO PARRA, SANTANDER.	Santander : Puerto Parra	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 1.243.901.615,00
						17/12/2015	
8	IT-LP-15-34	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	¿CONSTRUCCION DE OBRAS DE DRENAJE, CONTENCIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA EN LA RED VIAL SECUNDARIA Y TERCARIA EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER¿,	Santander : Bucaramanga	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 914.268.805,00
						17/12/2015	

9	IT-LP-15-29	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	¿CONSTRUCCION DE OBRAS DE CONTROL DE EROSION Y ESTABILIZACION PARA EL SECTOR CRITICO UBICADO EN EL BARRIO DIAMANTE II DEL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA DEPARTAMENTO DE SANTANDER¿.	Santander : Bucaramanga	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 11.127.061.289,00
						16/12/2015	
10	IT-LP-15-26	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	¿REHABILITACIÓN DE LA VIA FLORIDABLANCA CRUCE CASIANO- FINCA LA ESPERANZA MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, SANTANDER¿.	Santander : Floridablanca	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 3.986.361.166,00
						09/12/2015	
11	IT-LP-15-28	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	¿MEJORAMIENTO Y OBRAS DE ESTABILIZACION DE LA VIA BUCARAMANGA-MATANZA DEPARTAMENTO DE SANTANDER¿.	Santander : Bucaramanga, Matanza	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 1.665.549.729,00
						09/12/2015	
12	IT-LP-15-25	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	¿CONSTRUCCION PAVIMENTACION CONEXION VIA BARRIOS HAMACAS-VILLA ALEGRIA II DEL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA¿.	Santander : Bucaramanga	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 988.644.983,00
						01/12/2015	
13	IT-LP-15-24	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	CONSTRUCCION PUENTE CEBADERO EN LA VEREDA EL CEDRO DEL MUNICIPIO DE GIRON SANTANDER	Santander : Girón	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 996.030.462,00
						10/11/2015	
14	IT-LP-15-19	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	CONSTRUCCION DE ANDENES Y OBRAS DE ESTABILIZACION GEOTECNICA EN LA VA ANTIGUA FLORIDABLANCA - BUCARAMANGA, SANTANDER.	Santander : Floridablanca	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 1.287.832.512,00
						09/11/2015	
15	IT-LP-15-23	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	REMODELACIÓN E INCORPORACIÓN DE NUEVAS ATRACCIONES ACUÁTICAS PARQUE RECREACIONAL INDERBA, BARRANCABERMEJA, SANTANDER, CENTRO ORIENTE	Santander : Barrancabermeja	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 9.461.699.767,00
						20/10/2015	

16	IT-LP-15-21	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	¿CONSTRUCCION DE PARQUES INFANTILES Y GIMNASIOS AL AIRE LIBRE EN MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER¿	Santander : Aratocha, Cabrera, Charta, Chipatá , Curití, El Carmen de Chucurí, El Playón, Güepsa, Ocamonte, Oiba, Páramo, Puerto Parra, Rionegro, Sabana de Torres, San Gil, San Vicente de Chucurí, Suaita, Vélez, Villanueva	Fecha de Celebración del Primer Contrato 07/10/2015	\$ 929.380.860,00
18	AG-LP-15-03	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	CONSTRUCCIÓN DE ESTUFAS DE LEÑA EN LOS SECTORES RURALES DE LOS MUNICIPIOS DE SAN VICENTE DE CHUCURI, EL CARMEN DE CHUCURI, PUERTO WILCHES, CIMITARRA, SUCRE, LA PAZ, CONTRATACIÓN, AGUADA, COROMORO, CHARALA, ONZAGA, GAMBITA, SUAITA, CARCASI, CONCEPCION, SAN MIGUEL Y GUACA, DEPARTAMENTO DE SANTANDER	Santander : Aguada, Carcasí, Charalá, Cimitarra, Concepción, Contratación, Coromoro, El Carmen de Chucurí, Gambita, Guaca, La Paz, Onzaga, Puerto Wilches, San Miguel, San Vicente de Chucurí, Suaita, Sucre	Fecha de Celebración del Primer Contrato 05/10/2015	\$ 1.408.197.350,00
19	ED-LP-15-07	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	¿CONSTRUCCION COLISEO COLEGIO LA PRESENTACIÓN, MUNICIPIO DE SAN GIL DEPARTAMENTO DE SANTANDER	Santander : San Gil	Fecha de Celebración del Primer Contrato 05/10/2015	\$ 697.534.559,00
20	AG-LP-15-02	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	CONSTRUCCIÓN DE ESTUFAS PARA LEÑA EN LOS SECTORES RURALES DE LOS MUNICIPIOS DEL PLAYON, LEBRIJA, RIONEGRO, MATANZA, CALIFORNIA, SURATA Y TONA DEPARTAMENTO DE SANTANDER SIEMBRA DE BOSQUE DENDROENERGETICO	Santander : California, El Playón, Lebrija, Matanza, Rionegro, Suratá, Tona	Fecha de Celebración del Primer Contrato 05/10/2015	\$ 655.396.838,00
21	IT-LP-15-16	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	RECUPERACIÓN, CONSTRUCCIÓN Y RECONSTRUCCIÓN DE LAS ÁREAS AFECTADAS POR EL FENÓMENO DE LA NIÑA 2010-2011 EN LA CUENCA HIDROGRÁFICA DEL RIO FONCE MUNICIPIOS DE PINCHOTE, ONZAGA Y SAN JOAQUIN	Santander : Onzaga, Pinchote, San Joaquín	Fecha de Celebración del Primer Contrato 30/09/2015	\$ 3.531.144.252,00
22	IT-LP-15-13	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	RECUPERACIÓN, CONSTRUCCION Y RECOSTRUCCION DE LAS AREAS AFECTADAS POR EL FENÓMENO DE LA NIÑA 20104011 EN LA CUENCA HIDROGRAFICA DEL RIO FONCE MUNICIPIOS DE BARICHARA, CHARALA, ENCINO Y OCAMONTE	Santander : Barichara, Charalá, Encino, Ocamonte	Fecha de Celebración del Primer Contrato 30/09/2015	\$ 3.714.162.915,00

2 3	IT-LP-15-18	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS DE DRENAJE, CONTENCIÓN Y PAVIMENTACION DE LA VIA TRONCAL MAGDALENA MEDIO- PUERTO WILCHES, DEPARTAMENTO DE SANTANDER	Santander : Puerto Wilches	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 2.552.638.782,00
						29/09/2015	
2 4	ED-LP-15-06	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	MANTENIMIENTO GENERAL Y OBRAS COMPLEMENTARIAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER	Santander : Betulia, Cabrera, Charta, Curiti, Galán, Güepsa, La Paz, Lebríja, Los Santos, Rionegro, San Benito, San Vicente de Chucurí, Suaita, Valle de San José	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 1.087.149.515,00
						25/09/2015	
2 5	IT-LP-15-17	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	ADECUACIÓN DEL COLECTOR COMBINADO SISTEMA CALLE 42 SECTOR CARRERA 6 A LA 11 BARRIO ALFONSO LÓPEZ, MUNICIPIO DE BUCARAMANGA	Santander : Bucaramanga	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 4.512.102.979,00
						23/09/2015	
2 6	IT-LP-15-14	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	CONSTRUCCIÓN ALCANTARILLADO PLUVIAL EN EL CAÑO LA ARROCERA ENTRE LAS CALLES 7A Y 10 EN EL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE CIMITARRA	Santander : Cimitarra	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 1.086.169.931,00
						17/09/2015	
2 8	ED-LP-15-05	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	CONSTRUCCION COLISEO CUBIERTO EN EL COLEGIO ISAIAS ARDILA DIAZ DEL MUNICIPIO DE MOGOTES DEPARTAMENTO DE SANTANDER	Santander : Mogotes	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 914.273.528,00
						08/09/2015	
2 9	IT-LP-15-15	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	MEJORAMIENTO VIAL Y OBRAS DE DRENAJE SUPERFICIAL ENTRE LAS VEREDAS RUITOQUE Y GUATIGUARA DEL MUNICIPIO DE PIEDECUESTA- SANTANDER	Santander : Piedecuesta	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 785.860.674,00
						08/09/2015	
3 5	ED-LP-15-02	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	CONSTRUCCION AULAS SEGUNDA FASE EN EL COLEGIO DEPARTAMENTAL ELISEO PINILLA RUEDA DEL MUNICIPIO DE VILLANUEVA, SANTANDER	Santander : Villanueva	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 938.834.644,00
						27/07/2015	

36	IT-LP-15-11	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	¿MEJORAMIENTO DEL PARQUE VALLE DE LOS ÁNGELES MUNICIPIO DE LEBRIJA SANTANDER¿	Santander : Lebrija	Fecha de Celebración del Primer Contrato 22/07/2015	\$ 731.918.457,00
37	ED-LP-15-01	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	ADECUACIÓN INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA DEL COLEGIO LUIS CARLOS GALÁN SARMIENTO SEDE A DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE GIRON, DEPARTAMENTO DE SANTANDER.	Santander : Girón	Fecha de Celebración del Primer Contrato 21/07/2015	\$ 679.895.235,00
38	IT-LP-15-10	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	CONSTRUCCIÓN ALCANTARILLADO PLUVIAL BARRIO PAISAJES DEL NORTE DEL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA DEPARTAMENTO DE SANTANDER	Santander : Bucaramanga	Fecha de Celebración del Primer Contrato 14/07/2015	\$ 1.292.234.145,00
39	IT-LP-15-09	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	CONSTRUCCIÓN DE GIMNASIOS AL AIRE LIBRE EN LOS NUCLEOS DE DESARROLLO PROVINCIAL DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER	Santander : Bucaramanga	Fecha de Celebración del Primer Contrato 01/07/2015	\$ 1.020.343.106,00
40	IT-LP-15-03	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	CONSTRUCCIÓN PRIMERA ETAPA CENTRO RECREATIVO PESCADERITO MUNICIPIO DE CURITI SANTANDER.	Santander : Curití	Fecha de Celebración del Primer Contrato 30/06/2015	\$ 237.538.207,00
41	IT-LP-15-04	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	¿ADECUACIÓN Y REMODELACIÓN PLAZA DE MERCADO MUNICIPIO DE MALAGA DEPARTAMENTO DE SANTANDER¿	Santander : Málaga	Fecha de Celebración del Primer Contrato 30/06/2015	\$ 2.132.631.116,00
42	IT-LP-15-08	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	CONSTRUCCION DE REDES DE ALCANTARILLADO SANITARIO DEL CORREGIMIENTO SAN JOSE DE LOS CHORROS, MUNICIPIO DE RIONEGRO -	Santander : Rionegro	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 709.703.798,00

				SANTANDER		30/06/2015	
4 3	IT-LP-15-05	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	CONSTRUCCIÓN CANCHA SINTÉTICA DEL MUNICIPIO DE LOS SANTOS SANTANDER	Santander : Los Santos	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 116.613.881,00
						30/06/2015	
4 4	IN-LP-15-01	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	CONSTRUCCIÓN DE INSTALACIONES MILITARES (04 BAHÍAS DE INSTRUCCIÓN) EN EL BATALLÓN DE INFANTERÍA NO.40 CR LUCIANO DE LUYAR Y (2 BAHÍAS DE INSTRUCCIÓN) EN EL BATALLÓN DE ARTILLERÍA NO. 5 GALÁN, EN EL DPTO DE SANTANDER.	Santander : Bucaramanga	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 713.734.027,00
						05/06/2015	
4 5	IT-LP-15-06	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	CONSTRUCCIÓN PUENTE SOBRE LA QUEBRADA LA COLORADA EN LA VÍA QUE COMUNICA A LA VEREDA CAMPUYANA DEL MUNICIPIO DEL CARMEN DE CHUCURI CON LA VEREDA SAN ISIDRO DEL MUNICIPIO DE SIMACOTA, DEPARTAMENTO DE SANTANDER	Santander : El Carmen de Chucurí, Simacota	Fecha de Terminación Anormal	\$ 2.795.255.162,00
						29/05/2015	
4 6	IT-LP-15-02	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	ADECUACION DE LA PRESA LA LEONA DEL ACUEDUCTO URBANO DEL MUNICIPIO DE SUAITA, SANTANDER	Santander : Suaita	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 804.646.571,00
						26/05/2015	
4 8	IT-LP-15-01	Licitación Pública	SANTANDER GOBERNACIÓN	MANTENIMIENTO PERIÓDICO Y ATENCIÓN DE EMERGENCIAS EN LAS VÍAS SECUNDARIAS Y TERCARIAS DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER.	Santander : Aguada, Albania, Barichara, Barrancabermeja, Bolívar, Cabrera, Cascaj, Cerrito, Charalá, Chima, Concepción, Contratación, Coromoro, El Carmen de Chucurí, El Guacamayo, Encino, Florián, Galán, Guaca, Guadalupe, Guavatá, Jesús María, La Paz, Palmar, Sabana de Torres, San Benito, San José de Miranda, San Miguel, San Vicente de Chucurí, Santa Helena del Opón, Simacota, Socorro, Suaita, Sucre, Vélez, Zapatoca	Fecha de Celebración del Primer Contrato	\$ 14.757.043.772,00
						22/04/2015	
							\$ 102.909.794.963,00