

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE PAGOS DE RETE GARANTÍAS
PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA BOLIVAR S.A.S**

KAREN DAYANA MORENO ANDRADE

SANTIAGO RAMIREZ

INSTITUTO TÉCNICO DE COMERCIO “SIMÓN RODRÍGUEZ” INTENALCO

TECNOLOGÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

SANTIAGO DE CALI

2025

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE PAGOS DE RETE GARANTÍAS
PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA BOLIVAR S.A.S**

**TRABAJO PRESENTADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE: TECNÓLOGO EN
GESTIÓN EMPRESARIAL**

KAREN DAYANA MORENO ANDRADE

SANTIAGO RAMIREZ

ASESOR

HARRISON SANCHEZ

**INSTITUTO TÉCNICO DE COMERCIO “SIMÓN RODRIGUEZ” INTENALCO
GESTIÓN EMPRESARIAL SEMESTRE 6**

SANTIAGO DE CALI

2025

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	6
1. Planteamiento del problema.....	7
1.1. Descripción del problema.....	7
1.1.1. Antecedentes	8
1.2 Formulación del Problema.....	10
2. Objetivos	11
2.1 Objetivo general	11
3. Justificación	12
3.1 Justificación práctica	12
3.2 Justificación Teórica.....	15
3.3 Justificación Metodológica.....	17
4. Marco de referencia	19
4.1 Marco teórico.....	21
4.2 Marco conceptual	34
4.3 Marco contextual	36
4.4 Marco Legal.....	37
4.5 Marco Temporal	39
5. Diseño Metodológico.....	39
5.1 Tipo de investigación.....	40
5.2 Método de investigación.....	41
5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información	41

5.3.1	Procedimiento metodológico.....	42
6.	Reseña histórica empresarial.....	43
6.1	Tipo de empresa.....	56
6.2	Capital social	56
6.3	Objetivo social.....	57
6.4	Misión y visión empresarial	57
6.5	Políticas de la empresa	58
6.6	Estructura organizacional	58
6.7	Portafolio de productos.....	59
6.8	Mercado	62
6.9	Evolución financiera.....	63
7.	Análisis de la situación actual de la empresa.....	66
7.1	Análisis del sector: Entorno económico en que se mueve la empresa	66
7.2	La competencia.....	68
7.3	El mercado actual y participación en el mercado	69
7.4	Estrategias de mercadeo y ventas	69
7.5	Matriz Dofa análisis interno y externo de la empresa	70
7.5.1	Matriz Dofa análisis al sector al que pertenece interno la empresa.....	71
8.	Diagnostico Formulación e Implementación del Plan de Mejoramiento en el Área	
	Administrativa.....	72
8.1	Área Administrativa	72
8.2	Diagnostico Estructura del Administrativa.....	72
8.2.1	Organigrama del Área Administrativa	75

8.2.2	Matriz Dofa para el Área Administrativa	76
8.3	Formulación Plan Mejoramiento	77
8.4	Implementación del Plan de Mejoramiento	77
8.4.1	Estrategias/ Plan de Acción	77
8.5	Cuadro costo beneficio	88
8.5.1	Proceso para el Plan de Selección del Personal.....	89
8.5.2	Mecanismos de Participación para los Empleados	91
8.5.3	Incentivos y Motivación para los Empleados.....	91
8.5.4	Comunicación para Empleados	92
8.5.5	Estrategias de Trabajo en Equipo	93
8.5.6	Liderazgo	94
8.5.7	Evaluación de Desempeño.....	94
8.6	Conclusiones.....	95
8.7	Recomendaciones	96
8.8	Bibliografía.....	97

Introducción

En el entorno organizacional actual, la eficiencia de los procesos administrativos y financieros constituye un factor determinante para la sostenibilidad y competitividad de las empresas, especialmente en el sector de la construcción, donde el cumplimiento normativo y la correcta gestión de recursos financieros resultan esenciales. En este contexto, los procesos relacionados con la devolución de las retenciones en garantía adquieren una relevancia estratégica, dado su impacto directo en el flujo de caja, el cierre oportuno de los proyectos y la satisfacción de los contratistas.

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un plan de mejoramiento del proceso de devolución de rete garantías en la empresa Constructora Bolívar S.A.S., a partir de un diagnóstico integral de la situación actual. Dicho diagnóstico permite identificar las principales debilidades, ineficiencias y causas que generan retrasos en los tiempos de devolución, constituyéndose como el insumo fundamental para la formulación de estrategias orientadas a la optimización de los procesos administrativos y contables.

Con base en los resultados del diagnóstico, se plantean estrategias organizacionales y operativas que se desarrollan mediante un plan de acción estructurado, en el cual se definen actividades específicas, responsables, recursos necesarios y tiempos de ejecución. Este enfoque facilita la implementación sistemática de las mejoras propuestas y contribuye al fortalecimiento de la coordinación interdepartamental y del control interno.

Adicionalmente, el trabajo incorpora un análisis de costo–beneficio que permite evaluar la viabilidad económica y financiera del plan de mejoramiento, garantizando que las acciones

propuestas sean sostenibles y generen valor para la organización. De esta manera, el estudio aporta elementos técnicos y metodológicos que apoyan la toma de decisiones gerenciales, mejoran la eficiencia operativa y fortalecen las relaciones con los contratistas, contribuyendo al desempeño integral de Constructora Bolívar S.A.S.

1. Planteamiento del problema

La empresa constructora Bolívar S.A.S, requiere en el área administrativa y de gestión documental reestructurar el proceso de devolución de retenciones de garantías para así lograr minimizar los tiempos.

1.1. Descripción del problema

Actualmente, los tiempos requeridos para completar la devolución de las rete garantías superan los plazos operativos óptimos, lo cual impide cerrar administrativa y contablemente los proyectos de construcción una vez finalizada la obra física. Esta situación no solo retrasa la liberación de recursos financieros, sino que también afecta el flujo de trabajo del equipo de obra, ya que el director de proyecto y el auxiliar administrativo no pueden ser reasignados a nuevos proyectos hasta que todos los aspectos administrativos del anterior estén concluidos en su totalidad.

El problema radica en la falta de un proceso estructurado, estandarizado y optimizado para la gestión de estas devoluciones. Se han identificado fallas en la trazabilidad de la información, ausencia de seguimiento en tiempos críticos, uso inadecuado de herramientas

digitales y debilidades en la coordinación entre las áreas involucradas (financiera, administrativa y técnica), lo que genera cuellos de botella y errores recurrentes.

1.1.1. Antecedentes

Una de las principales motivaciones que dio origen a esta investigación fue la identificación de una problemática recurrente dentro de la dinámica operativa de Constructora Bolívar S.A.S.: la imposibilidad de cerrar formalmente los proyectos de obra civil debido a la falta de gestión oportuna en la devolución del 100% de las rete garantías. Esta situación administrativa no solo retrasa el cierre financiero y documental de los proyectos, sino que además afecta directamente la asignación de nuevas responsabilidades al equipo de trabajo, ya que tanto el director como el auxiliar administrativo de obra no pueden ser asignados a nuevos proyectos hasta que el anterior no haya sido finalizado en su totalidad, incluyendo todos los procesos administrativos.

Árbol de problema

SÍNTOMA	CAUSA	PRONÓSTICO	CONTROL DE PRONÓSTICO
Retraso o demoras para iniciar con el proceso de las devoluciones	Los residentes y directores toman la decisión de empezar con el proceso de cierre administrativo cuando ya el proyecto ha terminado su fase de producción	Ocasiona que el proyecto no finalice al mismo tiempo su proceso de producción con su proceso administrativo y al final se refleja una sobrecarga administrativa	Buscar la manera de que cada que una empresa contratista finalice su labor, automáticamente se cierre ese contrato y se empiece con el trámite administrativo
Molestia por parte de los contratistas	Ellos esperan la devolución de su dinero una vez cumplan a cabalidad con las tareas del contrato.	Ocasiona insistencia por parte de los contratistas, hasta el punto de hablar con mandos superiores para que puedan agilizar el proceso y esto causa llamados de atención al equipo de trabajo.	Hacer que por tardar al mes de haber finalizado con sus funciones se les este devolviendo el dinero.
Inestabilidad laboral	Al haber finalizado la etapa productiva de un proyecto pero no su proceso administrativo no se le otorga nuevos proyectos al equipo o para ser más precisos, al director y auxiliar administrativo.	Mientras se está en el cierre administrativo, se le asignan los proyectos que van saliendo a las personas que ya hayan cumplido al 100% en sus proyectos anteriores. lo que quiere decir que cuando se termine con el proceso administrativo probablemente ya no hayan proyectos para asignar y se corre un riesgo grande de despido.	Ir cerrando los contratos a medida que se vayan cumpliendo, para así no tener sobrecarga administrativa al final y lograr que el proyecto se cierre a la par en sus etapas o procesos y lograr que se tenga en cuenta al equipo para futuros proyectos.

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo puede la empresa Constructora Bolívar S.A.S. diseñar e implementar un plan de reestructuración del proceso de devolución de retenciones que permita reducir los tiempos de espera, optimizar la gestión documental, y garantizar la satisfacción de los contratistas, al mismo tiempo que se alinea con los objetivos estratégicos de la empresa y mejora la eficiencia operativa, asegurando así una relación positiva y duradera con sus socios comerciales?

1. Diagnóstico: ¿Cuáles son las principales ineficiencias y áreas de mejora en el proceso de devolución de retenciones, la estructura organizacional y la gestión del talento humano en Constructora Bolívar S.A.S?

2. Estrategia ¿Qué estrategias organizacionales y operativas deben implementarse para optimizar el proceso de devolución de retenciones, mejorar la comunicación entre las áreas involucradas y fortalecer el desarrollo del talento en Constructora Bolívar S.A.S?

3. Plan de Acción ¿Cuáles son las acciones específicas, los responsables, los recursos necesarios y los plazos para implementar las estrategias de mejora en el proceso de devolución de retenciones en Constructora Bolívar S.A.S?

4. Estado Económico y Financiero ¿Cuál es el impacto económico y financiero de las estrategias y acciones propuestas, y cómo puede Constructora Bolívar S.A.S garantizar la viabilidad y sostenibilidad financiera del plan de mejora en el proceso de devolución de retenciones?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de mejoramiento para el proceso de devolución de rete garantías en la empresa Constructora Bolívar S.A.S., a partir de un diagnóstico administrativo y financiero, orientado a optimizar la gestión documental, reducir los tiempos de devolución, fortalecer la coordinación interdepartamental y garantizar la viabilidad económica del proceso, contribuyendo a la eficiencia operativa y a la satisfacción de los contratistas.

Objetivos específicos

- Analizar el proceso actual de devolución de rete garantías en Constructora Bolívar S.A.S., con el fin de identificar las principales debilidades, ineficiencias y causas que generan retrasos en la gestión administrativa y contable.
- Evaluar la estructura administrativa y los mecanismos de comunicación interdepartamental involucrados en el proceso de devolución de retenciones, para determinar oportunidades de mejora que fortalezcan la trazabilidad y el control de la información.
- Formular estrategias administrativas y operativas orientadas a la estandarización y optimización del proceso de devolución de rete garantías, alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Diseñar un plan de acción que establezca actividades, responsables, recursos y tiempos de ejecución para la implementación efectiva de las estrategias propuestas.

3. Justificación

3.1 Justificación práctica

La implementación de un plan de mejoramiento organizacional en Constructora Bolívar S.A.S generará beneficios significativos que impactarán directamente en la eficiencia del proceso de devolución de retenciones, la satisfacción de los contratistas y la competitividad de la empresa. A continuación, se detallan los beneficios específicos que justifican la necesidad y relevancia de este plan:

Optimización del Proceso de Devolución de Retenciones:

La estandarización y automatización del proceso de devolución de retenciones reducirán los tiempos de espera y minimizarán los errores en la gestión documental. Esto permitirá a Constructora Bolívar S.A.S procesar las devoluciones de manera más rápida y eficiente, disminuyendo costos operativos y utilizando los recursos de manera más efectiva.

Mejora en la Comunicación y Coordinación Interdepartamental:

Al mejorar la comunicación y coordinación entre los departamentos involucrados en el proceso de devolución de retenciones, se reducirán los cuellos de botella y los malentendidos que afectan el flujo de trabajo. Esto resultará en una toma de decisiones más ágil y una mayor alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

Desarrollo del Talento Humano:

La capacitación y el desarrollo continuo del personal encargado del proceso de devolución de retenciones aumentarán sus habilidades y motivación. Un equipo mejor capacitado estará más preparado para manejar eficientemente las solicitudes de devolución y contribuirá a un ambiente de trabajo más proactivo e innovador.

Incremento en la Satisfacción de los Contratistas:

Mejorar la atención y el proceso de devolución de retenciones resultará en una mayor satisfacción y fidelización de los contratistas. Esto no solo fortalecerá las relaciones comerciales, sino que también mejorará la reputación de Constructora Bolívar S.A.S en el mercado, atrayendo nuevos contratistas a través de referencias positivas.

Fortalecimiento de la Competitividad en el Sector de Construcción:

Al optimizar el proceso de devolución de retenciones y ofrecer un servicio más eficiente, Constructora Bolívar S.A.S podrá diferenciarse de la competencia y fortalecer su posición en el mercado. La capacidad de responder de manera rápida y efectiva a las necesidades de los contratistas permitirá a la empresa capturar oportunidades que antes podrían haberse perdido.

Mejora en la Toma de Decisiones Basada en Datos:

Con la implementación de un sistema de evaluación del desempeño y la medición de indicadores clave, Constructora Bolívar S.A.S podrá tomar decisiones más informadas y estratégicas. Esto permitirá identificar rápidamente áreas de mejora y ajustar las estrategias en tiempo real para maximizar los resultados en el proceso de devolución de retenciones.

Sostenibilidad Financiera y Uso Eficiente de Recursos:

La optimización del estado financiero del proceso de devolución de retenciones mediante un control riguroso de costos y una mejor asignación de recursos contribuirá a la sostenibilidad financiera de la empresa. Esto permitirá a Constructora Bolívar S.A.S cubrir costos operativos y reinvertir en áreas estratégicas para un crecimiento sostenido.

Adaptación a Cambios y Resiliencia Organizacional:

El plan de mejoramiento organizacional aumentará la resiliencia y adaptabilidad de Constructora Bolívar S.A.S ante cambios en el mercado de la construcción, fluctuaciones

económicas, cambios en las regulaciones o la introducción de nuevas tecnologías. Esto fortalecerá la capacidad de la empresa para enfrentar desafíos y aprovechar nuevas oportunidades.

Aporte de INTENALCO a los Conocimientos de los Investigadores:

La formación impartida por el Instituto Técnico Nacional de Comercio (INTENALCO) ha sido clave en el desarrollo de las capacidades y competencias de los investigadores que llevan a cabo este proyecto. A lo largo de sus estudios en INTENALCO, los investigadores han adquirido conocimientos fundamentales en áreas como:

Fundamentos de administración: Herramientas para comprender y analizar estructuras organizacionales, procesos administrativos y la toma de decisiones efectivas.

Metodología de la investigación: Técnicas para la recolección y análisis de datos, esenciales para diagnosticar problemas dentro de la organización y proponer soluciones fundamentadas.

Planeación y control: Conceptos y habilidades que permiten diseñar planes estratégicos y evaluar el impacto de las mejoras implementadas, garantizando una mejor gestión de los recursos y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Dirección y liderazgo: Los principios de liderazgo aprendidos son cruciales para guiar el cambio organizacional de manera efectiva, fomentando un entorno de colaboración y mejora continua dentro de la empresa.

Gracias a los conocimientos adquiridos en INTENALCO, los investigadores han sido capaces de aplicar enfoques modernos y adaptados a las necesidades de Constructora Bolívar SAS, asegurando que el plan de mejoramiento organizacional esté alineado con las mejores prácticas del sector y las exigencias del entorno competitivo actual.

3.2 Justificación Teórica

En el desarrollo de esta investigación, se considera fundamental integrar las contribuciones de diversos científicos cuyas investigaciones han sentado las bases en el campo de estudio. La cual revela un amplio espectro de teorías y hallazgos que enriquecen nuestra comprensión del tema. Así, se citarán a los autores más relevantes que también ofrecen un marco teórico sólido que sustentará nuestras argumentaciones y análisis.

Teoría de la Ventaja Competitiva - Michael Porter

Michael Porter, un autor influyente en estrategia empresarial, introduce la teoría de la ventaja competitiva, que sugiere que las empresas pueden obtener una posición favorable en el mercado mediante estrategias de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque. Porter también presenta el modelo de las cinco fuerzas, que analiza el entorno competitivo.

En el contexto de Constructora Bolívar S.A.S, esta teoría justifica la necesidad de optimizar el proceso de devolución de retenciones para obtener una ventaja competitiva. Mejorar la eficiencia en este proceso puede reducir costos y tiempos, posicionando a la empresa de manera más favorable frente a sus competidores y aumentando la satisfacción de los contratistas.

Modelo de Planeación Estratégica de Igor Ansoff

Igor Ansoff es conocido por su matriz de crecimiento, que incluye estrategias de penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercado y diversificación. Su enfoque destaca la adaptación a nuevas oportunidades y la planificación estratégica sistemática. El modelo de Ansoff puede ayudar a Constructora Bolívar S.A.S a identificar nuevas formas de mejorar el proceso de devolución de retenciones. La planificación estructurada puede facilitar la

optimización del proceso y explorar nuevas oportunidades para mejorar la eficiencia y reducir el tiempo de espera.

Teoría de los Recursos y Capacidades - Jay Barney

Jay Barney desarrolló la teoría de los recursos y capacidades (dependencia de View), que sostiene que la ventaja competitiva sostenible se deriva de los recursos únicos y valiosos que posee la empresa, como habilidades, conocimientos y tecnología.

Para Constructora Bolívar S.A.S, esta teoría enfatiza la importancia de mejorar los recursos internos involucrados en el proceso de devolución de retenciones. Desarrollar competencias del personal y tecnologías de gestión documental puede aumentar la eficiencia y reducir los tiempos de espera.

Modelo de Planeación Estratégica de David A. Aaker

Aaker propuso un enfoque integral de la planeación estratégica que incluye la evaluación del entorno interno y externo, la formulación de la estrategia, la implementación y el control. Su enfoque destaca la importancia de la identidad de la marca y la creación de valor para los clientes.

Este modelo puede guiar a Constructora Bolívar S.A.S en la formulación de una estrategia para mejorar el proceso de devolución de retenciones, asegurando que la estrategia no solo optimice los procesos internos, sino que también mejore la percepción de la empresa y su relación con los contratistas.

Teoría del Balanced Scorecard - Robert Kaplan y David Norton

Kaplan y Norton desarrollaron el Balanced Scorecard, un marco para la gestión y medición del desempeño organizacional desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de

procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Este modelo vincula los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño específicos.

El Balanced Scorecard puede ser una herramienta clave para Constructora Bolívar S.A.S al implementar mejoras en el proceso de devolución de retenciones. Permite medir el desempeño en áreas clave, como la eficiencia del proceso, la satisfacción de los contratistas, y el impacto financiero, facilitando ajustes basados en datos.

Modelo de Planeación Estratégica de Henry Mintzberg

Mintzberg critica la planificación tradicional y propone el enfoque de “estrategia emergente”, que combina planificación deliberada y adaptaciones a las circunstancias cambiantes. Mintzberg argumenta que las estrategias deben ser flexibles y adaptativas.

Este enfoque es relevante para Constructora Bolívar S.A.S, ya que destaca la necesidad de adaptarse a cambios en el entorno y en los procesos internos. Mantener una flexibilidad en el plan de mejora del proceso de devolución de retenciones permitirá ajustar las estrategias en función de nuevos desafíos u oportunidades que surjan durante la implementación.

3.3 Justificación Metodológica

La presente investigación se justifica metodológicamente en la medida en que adopta un enfoque mixto, de tipo descriptivo, propositivo y aplicado, el cual permite abordar de manera integral el análisis del proceso de devolución de rete garantías en Constructora Bolívar S.A.S. Este enfoque resulta pertinente, ya que el problema objeto de estudio requiere tanto la descripción detallada de los procedimientos administrativos y contables existentes, como la

medición de variables cuantificables relacionadas con los tiempos de devolución, la frecuencia de errores y el cumplimiento de los plazos establecidos.

Desde una perspectiva descriptiva, el estudio permite caracterizar el estado actual del proceso, identificar sus etapas, actores involucrados y principales debilidades. A su vez, el enfoque propositivo facilita la formulación de un plan de mejoramiento estructurado, sustentado en los hallazgos del diagnóstico, mientras que el carácter aplicado de la investigación orienta los resultados hacia la solución de una problemática real dentro de la organización.

El método de investigación de campo posibilita la recolección de información directa en el entorno donde se desarrolla el proceso, garantizando datos actualizados y pertinentes para el análisis. Para ello, se emplean técnicas de investigación cuantitativas apoyadas en fuentes primarias, mediante el uso de herramientas institucionales como el portal de información de la compañía (Power BI), lo que permite obtener indicadores confiables para la evaluación del desempeño del proceso.

De esta manera, la coherencia entre la justificación metodológica y el diseño metodológico asegura la validez del estudio, facilita la correcta interpretación de los resultados y respalda la formulación del plan de mejoramiento y su posterior análisis de costo–beneficio, contribuyendo a la toma de decisiones fundamentadas y a la mejora continua de la gestión administrativa.

4. Marco de referencia

El presente marco de referencia se elabora en el contexto del Plan de Mejoramiento de Procesos de Pagos de Rete Garantías para la empresa Constructora Bolívar S.A.S. Este plan tiene como objetivo optimizar y transformar la gestión de los pagos relacionados con las retenciones de garantía, un aspecto crítico en el sector de la construcción que impacta directamente en la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera de la organización.

La cláusula de retención en garantía en los contratos de obra material: análisis sobre su función, elementos y licitud

Autores

Zárate Gordillo, July Carolina

Editores

Universidad Externado de Colombia

Tipo de Material

Trabajo de grado - Maestría

Fecha

2022

Se busca aclarar qué es esta cláusula y cómo se aplica en el contexto del contrato de obra material; Se identifican los antecedentes internacionales de la cláusula, destacando su uso en contratos de construcción a nivel global; Se analiza cómo la cláusula de retención en garantía se distingue de otros conceptos legales, como la excepción de contrato no cumplido y el derecho de retención; A partir del análisis de la casuística nacional y principios como la buena fe y el abuso del derecho y se proponen límites necesarios para que la cláusula sea considerada válida y legítima en su ejercicio.

El derecho de retención. una garantía bajo sospecha

Autores

Carlos Pizarro Wilson (Profesor de Derecho civil)

Editores

Universidad Diego Portales.

Se destaca que el derecho de garantías ha recibido atención en diferentes sistemas jurídicos, especialmente en Europa, donde ha habido reformas significativas, como en Francia, se menciona que la falta de una política global y la presión de los mercados han llevado a una legislación dispersa y a cambios, como la reciente reforma de la prenda en Chile, criticada por su falta de coherencia. Se define el derecho de retención como un mecanismo que permite a un deudor retener bienes de su acreedor hasta que se satisfaga su propio crédito, describiéndose como una garantía simple y eficaz.

Las Garantías en la Ley de contrataciones del Estado

Autores

Carlos Rodríguez Manrique

Artículo: 14017-Texto del artículo-55812-1-10-20151012

La provisión de servicios, bienes u obras en el ámbito estatal implica un proceso largo y problemático, lleno de conflictos, tanto para los agentes privados como para las entidades públicas. A diferencia de las empresas privadas, las entidades estatales tienen su autonomía limitada en la selección de contratistas, debiendo seguir procedimientos administrativos estrictos y obligatorios. El nivel de discrecionalidad que tiene la administración para seleccionar un

contratista depende del tipo de servicio o bien y de su costo, lo que determina la complejidad del procedimiento.

4.1 Marco teórico

El presente marco teórico se enfoca en los procesos de pagos de retenciones y garantías dentro del contexto de la empresa Constructora Bolívar S.A.S. Este documento busca establecer las bases conceptuales que sustentan el plan de mejoramiento, identificando los aspectos clave que influyen en la eficiencia y eficacia de estos procesos.

Los procesos de pagos de retenciones y garantías son fundamentales en el sector de la construcción, ya que aseguran el cumplimiento de obligaciones contractuales y protegen los intereses de las partes involucradas. La gestión adecuada de estos procesos no solo contribuye a la transparencia y confianza entre los actores del proyecto, sino que también optimiza el flujo de caja de la empresa, permitiendo una mejor planificación financiera.

Teoría de la Ventaja Competitiva - Michael Porter

La teoría de la ventaja competitiva, desarrollada por Michael Porter en su obra "Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento" (1985), se ha convertido en un pilar fundamental para el análisis estratégico en el mundo empresarial. Porter argumenta que la competitividad de una empresa se fundamenta en su capacidad para ofrecer productos o servicios que generen un valor superior para los clientes, lo que se traduce en un rendimiento financiero superior.

Porter define la ventaja competitiva como la capacidad de una empresa para desempeñarse mejor que sus competidores en el mismo mercado. Esto se puede lograr a través de dos enfoques principales: liderazgo en costos y diferenciación.

Liderazgo en Costos: Este enfoque implica ser el productor de menor costo en una industria. Las empresas que logran esta ventaja pueden ofrecer precios más bajos que sus competidores, atrayendo así a un mayor número de consumidores. Sin embargo, esta estrategia requiere una gestión eficiente de los costos, una producción a gran escala y una optimización constante de los procesos operativos.

Por otro lado, la estrategia de diferenciación se basa en ofrecer productos o servicios únicos que sean percibidos como superiores por los consumidores. Esta singularidad puede surgir de diversas fuentes, como la calidad, la innovación, el diseño o el servicio al cliente. Las empresas que optan por este enfoque pueden justificar precios más altos, lo que les permite aumentar su margen de beneficio.

La teoría de la ventaja competitiva resalta la importancia de la estrategia en la planificación empresarial. Las organizaciones deben analizar constantemente su entorno y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. Este análisis incluye no solo la evaluación de la competencia, sino también la identificación de oportunidades para innovar y mejorar la propuesta de valor.

Además, Porter enfatiza que la ventaja competitiva no es estática. Las empresas deben estar en un proceso constante de mejora y adaptación para sostener su posición en el mercado. Esto implica invertir en investigación y desarrollo, capacitación del personal y la implementación de tecnologías emergentes.

Modelo de Planeación Estratégica de Igor Ansoff

El modelo de planeación estratégica de Igor Ansoff, presentado en su obra "Corporate Strategy" (1965), ha sido fundamental para entender cómo las organizaciones pueden formular estrategias efectivas en un entorno empresarial en constante cambio. Ansoff, conocido como el

"padre de la planificación estratégica", introdujo conceptos que no solo han influido en la teoría, sino que también han tenido un impacto práctico en la forma en que las empresas abordan su crecimiento y desarrollo.

Ansoff propuso que la planificación estratégica se centra en la alineación entre los recursos de la empresa y su entorno externo, lo que permite a las organizaciones identificar oportunidades y amenazas. Su modelo se puede dividir en dos componentes clave: la matriz de Ansoff y la evaluación de riesgos asociados a las estrategias de crecimiento.

Matriz de Ansoff: Esta herramienta conceptualiza cuatro estrategias de crecimiento que las empresas pueden seguir, en función de su mercado y sus productos:

Penetración de Mercado: Consiste en aumentar la cuota de mercado de productos existentes en mercados actuales. Las tácticas incluyen la promoción agresiva, ajustes de precio y mejora del servicio al cliente.

Desarrollo de Productos: Implica la creación de nuevos productos para mercados existentes. Aquí, la innovación y la investigación y desarrollo son esenciales para satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores.

Desarrollo de Mercado: Esta estrategia busca introducir productos existentes en nuevos mercados. Puede incluir la expansión geográfica o la segmentación de nuevos grupos de clientes.

Diversificación: Se refiere al desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados. Esta es la estrategia más arriesgada, ya que implica entrar en terrenos desconocidos tanto en términos de productos como de clientes.

Ansoff también destacó la importancia de evaluar los riesgos asociados a cada estrategia. Cada opción de crecimiento conlleva diferentes niveles de incertidumbre y desafío. Por ejemplo, la diversificación puede ofrecer grandes oportunidades de rentabilidad, pero también implica una

mayor complejidad y la posibilidad de fracaso si no se gestiona adecuadamente. Así, el análisis de riesgo se convierte en una parte integral de la planeación estratégica.

La aplicación del modelo de Ansoff tiene varias implicaciones prácticas para las organizaciones. Primero, proporciona un marco claro para evaluar las estrategias de crecimiento y su viabilidad. Esto permite a las empresas tomar decisiones más informadas y alineadas con sus objetivos a largo plazo.

Además, el modelo fomenta una cultura de innovación y adaptación. En un entorno empresarial que cambia rápidamente, las empresas deben ser proactivas y estar dispuestas a explorar nuevas oportunidades. La matriz de Ansoff invita a las organizaciones a reflexionar sobre su portafolio de productos y mercados, lo que puede llevar a una mayor agilidad y resiliencia.

Teoría de la mejora continua

La teoría de la mejora continua plantea que los procesos organizacionales deben ser evaluados y optimizados de manera permanente con el fin de incrementar su eficiencia y calidad. Autores como Deming (1989) destacan que la mejora continua se basa en la identificación de fallas, el análisis de causas y la implementación de acciones correctivas orientadas al perfeccionamiento de los procesos.

Esta teoría sustenta el enfoque del presente trabajo, dado que el diagnóstico del proceso de devolución de rete garantías permite identificar oportunidades de mejora que se traducen en estrategias y acciones concretas. El diseño del plan de mejoramiento responde a este principio, al proponer ajustes orientados a reducir tiempos, mejorar la gestión documental y fortalecer la coordinación interdepartamental.

Planeación estratégica y plan de acción

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual las organizaciones definen acciones orientadas al logro de objetivos a partir del análisis de su situación interna y externa. Según David (2013), un plan de acción efectivo debe establecer actividades claras, responsables, recursos y plazos, con el fin de garantizar el cumplimiento de las estrategias formuladas.

En este estudio, el plan de acción se fundamenta en la teoría de la planeación estratégica, ya que traduce las estrategias de mejora del proceso de devolución de rete garantías en acciones operativas concretas. Esta articulación permite asegurar la coherencia entre el diagnóstico, las estrategias propuestas y su ejecución práctica dentro de la organización.

Análisis costo–beneficio en la toma de decisiones

El análisis costo–beneficio es una herramienta utilizada para evaluar la viabilidad económica de proyectos y decisiones organizacionales, comparando los costos asociados a una acción con los beneficios esperados. De acuerdo con Blank y Tarquin (2012), este análisis permite determinar si una propuesta genera valor y contribuye al uso eficiente de los recursos.

En el marco del presente trabajo, el análisis costo–beneficio respalda la toma de decisiones relacionadas con la implementación del plan de mejoramiento, al evaluar si los recursos invertidos en la optimización del proceso de devolución de rete garantías se justifican frente a los beneficios financieros, operativos y organizacionales obtenidos.

Relación del marco teórico con el estudio

Las teorías y conceptos abordados en este marco teórico se articulan de manera directa con el desarrollo del estudio, ya que explican y sustentan cada una de sus etapas: el diagnóstico del proceso, la formulación de estrategias, el diseño del plan de acción y el análisis costo–

beneficio. De esta manera, el marco teórico proporciona un soporte conceptual sólido que fortalece la validez académica y metodológica del plan de mejoramiento propuesto para Constructora Bolívar S.A.S.

Teoría de los Recursos y Capacidades - Jay Barney

La Teoría de los Recursos y Capacidades, formulada por Jay Barney en la década de 1990, representa un enfoque significativo en la estrategia empresarial contemporánea. A diferencia de las teorías tradicionales que se centraban en la industria y el entorno externo para explicar el rendimiento de las empresas, Barney enfatiza la importancia de los recursos internos como fuente clave de ventaja competitiva sostenible. Esta perspectiva ha transformado la forma en que las organizaciones entienden su posición en el mercado y su capacidad para competir.

Barney postula que no todos los recursos son iguales y que la capacidad de una empresa para generar ventajas competitivas radica en sus recursos y capacidades únicos. En su obra "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" (1991), Barney identifica cuatro características que un recurso debe poseer para contribuir a una ventaja competitiva sostenible:

Valiosos: Los recursos deben permitir a la empresa implementar estrategias que aumenten su eficiencia o efectividad, generando así valor para los clientes.

Deben ser únicos o escasos en comparación con los recursos disponibles para los competidores. Si un recurso es común, no puede ser una fuente de ventaja competitiva.

Inimitables: Los recursos deben ser difíciles de imitar por los competidores. Esto puede deberse a su naturaleza única, a la historia de la empresa o a la complejidad de su desarrollo.

No sustituibles: La capacidad de los recursos para no ser reemplazados por otros recursos que puedan ofrecer el mismo valor es esencial. Esto asegura que la ventaja competitiva se mantenga en el tiempo.

La teoría de Barney tiene profundas implicaciones para la formulación de estrategias. Primero, invita a las organizaciones a realizar un inventario exhaustivo de sus recursos y capacidades. Este análisis debe incluir no solo activos tangibles, como maquinaria y capital, sino también recursos intangibles, como la marca, la cultura organizacional y el capital humano.

Además, la teoría sugiere que las empresas deben invertir en el desarrollo y fortalecimiento de sus recursos clave. Esto puede incluir la capacitación del personal, la innovación en productos y servicios, o el establecimiento de relaciones sólidas con clientes y proveedores. La mejora continua de los recursos y capacidades permite a las organizaciones adaptarse a un entorno cambiante y competir eficazmente.

Un aspecto relevante de la teoría de Barney es que resalta el papel del contexto en el que operan los recursos. La efectividad de un recurso puede variar según el entorno competitivo, lo que significa que las organizaciones deben ser flexibles y adaptativas. La identificación de oportunidades en el entorno externo y la alineación de los recursos internos con estas oportunidades son cruciales para el éxito a largo plazo.

Modelo de Planeación Estratégica de David A. Aaker

David A. Aaker, reconocido como uno de los pioneros en el campo de la planificación estratégica y el marketing, ha desarrollado un enfoque integral para la formulación de estrategias que ha influido en la práctica empresarial moderna. Su modelo de planeación estratégica destaca

la importancia de alinear la estrategia empresarial con la construcción y gestión de marcas, enfatizando la necesidad de entender cómo las decisiones estratégicas afectan la percepción de los consumidores y el valor de la marca.

El modelo de planeación estratégica de Aaker se basa en la interconexión entre la estrategia empresarial y la estrategia de marca. Aaker argumenta que una marca sólida puede ser una fuente de ventaja competitiva significativa, y que las decisiones estratégicas deben estar diseñadas para potenciar esta ventaja. Su enfoque se articula en torno a varios componentes clave:

Identidad de Marca: Aaker enfatiza la necesidad de definir claramente la identidad de la marca. Esto incluye la misión, visión y valores de la empresa, así como los atributos que la diferencian en el mercado. Una identidad de marca bien definida no solo guía las decisiones estratégicas, sino que también proporciona una base sólida para la comunicación con los consumidores.

Segmentación y Posicionamiento: El modelo propone que las empresas deben identificar y comprender a sus segmentos de mercado objetivo. A través de un análisis exhaustivo, las organizaciones pueden posicionar su marca de manera efectiva, lo que implica destacar cómo sus productos o servicios satisfacen las necesidades específicas de esos segmentos.

Estrategia de Marca: Aaker propone que las empresas deben desarrollar una estrategia de marca que incluya decisiones sobre el portafolio de marcas, la arquitectura de la marca y las tácticas de marketing. Esta estrategia debe alinearse con los objetivos comerciales generales, asegurando que cada marca contribuya al valor total de la empresa.

Medición del Valor de la Marca: Un aspecto esencial del modelo es la medición del valor de la marca. Aaker sugiere que las empresas deben establecer métricas para evaluar el rendimiento de sus marcas y el impacto de sus estrategias. Esto permite a las organizaciones tomar decisiones basadas en datos, ajustando sus enfoques según sea necesario.

El modelo de Aaker tiene varias implicaciones para la gestión estratégica. En primer lugar, subraya la importancia de integrar la estrategia de marca en la planificación empresarial. Las decisiones sobre productos, precios y distribución deben considerarse en función de cómo afectan la percepción de la marca y su valor en el mercado.

Además, el enfoque en la segmentación y el posicionamiento anima a las empresas a ser más estratégicas en su enfoque de marketing. Al comprender a sus consumidores y su entorno competitivo, las organizaciones pueden adaptar sus ofertas y mensajes de manera más efectiva, lo que puede resultar en una mayor lealtad del cliente y en un mejor rendimiento financiero.

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y globalizado, la gestión de marcas se ha convertido en un aspecto crítico para el éxito. Las empresas deben ser capaces de diferenciarse y crear una conexión emocional con los consumidores. El modelo de Aaker proporciona un marco útil para lograr esto, al enfatizar que las decisiones estratégicas deben ser coherentes con la identidad y el valor de la marca.

Teoría del Balanced Scorecard - Robert Kaplan y David Norton

La teoría del Balanced Scorecard, desarrollada por Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990, ha revolucionado la forma en que las organizaciones miden su rendimiento y alinean sus estrategias. Este enfoque, que combina indicadores financieros y no financieros, se ha

convertido en una herramienta fundamental para la gestión estratégica, permitiendo a las empresas traducir su visión y estrategia en objetivos operativos.

El Balanced Scorecard propone que la medición del rendimiento empresarial no debe limitarse a indicadores financieros, que a menudo reflejan el pasado, sino que también debe incluir dimensiones que ayuden a anticipar el futuro. Kaplan y Norton identificaron cuatro perspectivas clave que las organizaciones deben considerar:

Perspectiva Financiera: Esta perspectiva evalúa el rendimiento financiero de la empresa, incluyendo métricas como ingresos, rentabilidad y retorno sobre la inversión. Aunque es fundamental, Kaplan y Norton enfatizan que debe ser complementada con otras dimensiones para obtener una visión completa del desempeño organizacional.

Perspectiva del Cliente: Aquí se examinan factores que impactan la satisfacción y lealtad del cliente, tales como la calidad del producto, el servicio al cliente y la participación de mercado. Comprender cómo los clientes perciben la empresa es esencial para el crecimiento sostenible.

Perspectiva de Procesos Internos: Esta dimensión se centra en los procesos internos que son críticos para satisfacer las expectativas del cliente y lograr los objetivos financieros. Identificar y mejorar estos procesos permite a las empresas operar de manera más eficiente y efectiva.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Esta perspectiva aborda la importancia del capital humano y la cultura organizacional. Se enfoca en la formación, el desarrollo de

habilidades y la innovación. La capacidad de una organización para aprender y adaptarse es crucial en un entorno empresarial en constante cambio.

El Balanced Scorecard ofrece múltiples implicaciones para la gestión estratégica. En primer lugar, fomenta un enfoque más holístico en la evaluación del rendimiento. Las organizaciones que implementan el BSC pueden identificar áreas de mejora no solo en términos financieros, sino también en la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

Además, el BSC actúa como un sistema de comunicación que ayuda a alinear a todos los niveles de la organización en torno a la visión y los objetivos estratégicos. Al vincular objetivos y métricas en las diferentes perspectivas, el BSC proporciona una hoja de ruta clara que guía a los empleados en sus acciones diarias.

La implementación del Balanced Scorecard también promueve la innovación. Al centrarse en el aprendizaje y el crecimiento, las empresas pueden desarrollar nuevas ideas y procesos que impulsan su competitividad. Esto es especialmente relevante en un contexto donde la adaptabilidad y la innovación son esenciales para el éxito.

En el entorno empresarial actual, caracterizado por su complejidad y dinamismo, el Balanced Scorecard sigue siendo altamente relevante. Las empresas deben ser capaces de responder rápidamente a cambios en el mercado y en las expectativas de los clientes. El BSC, al proporcionar un marco que integra múltiples perspectivas, permite a las organizaciones ser más ágiles y proactivas.

Además, en un mundo cada vez más enfocado en la sostenibilidad y la responsabilidad social, el BSC se puede adaptar para incluir métricas relacionadas con el impacto social y ambiental, ampliando así su alcance y utilidad.

Modelo de Planeación Estratégica de Henry Mintzberg

Henry Mintzberg, un destacado académico y teórico en el campo de la gestión y la estrategia, ha aportado una perspectiva crítica sobre la planificación estratégica convencional. A través de su modelo, Mintzberg desafía la noción de que la planificación estratégica debe ser un proceso formal y rígido, proponiendo en su lugar un enfoque más flexible e integrado que considera la complejidad y la dinámica del entorno empresarial.

Mintzberg cuestiona la idea de que la estrategia se puede formular únicamente a través de un proceso sistemático y lineal. En su obra "The Rise and Fall of Strategic Planning" (1994), argumenta que la planificación estratégica tradicional a menudo ignora la realidad de las organizaciones y sus contextos. Su modelo se basa en varios conceptos clave:

El Ciclo de la Estrategia: Mintzberg propone que la estrategia no se desarrolla de una sola vez, sino que es un proceso continuo y cíclico. Incluye la formulación, implementación y evaluación de estrategias, donde la retroalimentación juega un papel crucial. Esto permite a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno y aprender de su experiencia.

La Estrategia Emergent: Mintzberg introduce el concepto de "estrategia emergente", que se refiere a las estrategias que surgen de manera orgánica dentro de la organización, en lugar de ser impuestas desde arriba. Esta idea reconoce que, a menudo, los empleados en diferentes

niveles de la organización tienen valiosas percepciones y conocimientos que pueden influir en la dirección estratégica.

Las Configuraciones Estratégicas: Mintzberg también presenta cinco configuraciones de organizaciones (máquina burocrática, estructura simple, burocracia profesional, organización divisional y adhocracia) que afectan cómo se planifican y ejecutan las estrategias. Cada tipo de organización tiene sus propias características y requisitos para la gestión estratégica.

El modelo de Mintzberg tiene profundas implicaciones para la práctica de la gestión estratégica. En primer lugar, invita a las organizaciones a adoptar un enfoque más inclusivo y participativo en la formulación de estrategias. Al permitir que surjan estrategias emergentes, las empresas pueden beneficiarse de la creatividad y el conocimiento colectivo de su personal, lo que puede conducir a soluciones más efectivas y adaptativas.

Además, el enfoque cíclico de Mintzberg sugiere que la evaluación y el ajuste continuo de la estrategia son esenciales. Las organizaciones deben estar dispuestas a revisar y adaptar sus planes en función de la retroalimentación del entorno, los resultados obtenidos y las experiencias pasadas.

Un aspecto clave del modelo de Mintzberg es su énfasis en el contexto. Las estrategias deben ser relevantes para las circunstancias específicas en las que opera una organización. Esto significa que las empresas deben considerar factores externos e internos, como la competencia, la cultura organizacional y las tendencias del mercado, al desarrollar sus estrategias.

En un mundo empresarial cada vez más volátil y complejo, la capacidad de adaptación y respuesta rápida se vuelve crucial. Las organizaciones que siguen un enfoque de planificación

estratégica rígido corren el riesgo de perder oportunidades y de no responder adecuadamente a los cambios en su entorno.

4.2 Marco conceptual

El presente marco conceptual se enmarca en el desarrollo del Plan de Mejoramiento de Procesos de Pagos de Rete Garantías para la empresa Constructora Bolívar S.A.S., con el objetivo de optimizar la gestión financiera y administrativa de la organización. En el contexto del sector de la construcción, los procesos de pagos, particularmente en lo que respecta a las retenciones y garantías, son cruciales para asegurar la transparencia, la confianza y el cumplimiento normativo en las relaciones comerciales.

La empresa Constructora Bolívar S.A.S. se enfrenta a desafíos en la administración de estos procesos, los cuales pueden impactar tanto en su flujo de caja como en su reputación ante clientes y proveedores. Por lo tanto, es fundamental establecer un marco que no solo permita identificar las áreas de mejora, sino que también integre conceptos y herramientas que faciliten una gestión más eficiente y eficaz.

Retención: Cantidad de dinero que se descuenta de un pago total para cumplir con obligaciones fiscales, como impuestos sobre la renta o seguridad social.

Proceso de Pago: Conjunto de pasos que una organización sigue para realizar el pago de obligaciones financieras, incluyendo retenciones.

Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act): Método de gestión que implica planificar, ejecutar, verificar y ajustar procesos para mejorar continuamente.

Normativa Fiscal: Conjunto de leyes y regulaciones que rigen la imposición de impuestos y las obligaciones fiscales de los contribuyentes.

Auditoría Interna: Proceso de evaluación de las operaciones y controles internos de una organización para asegurar el cumplimiento de políticas y normativas.

Automatización: Uso de tecnología para llevar a cabo procesos de manera automática, reduciendo la intervención manual y el riesgo de errores.

Control Interno: Mecanismos y procedimientos establecidos para garantizar la integridad de la información financiera y la eficiencia de las operaciones.

Gestión de Riesgos: Proceso de identificación, evaluación y mitigación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Flujo de Trabajo: Secuencia de tareas o actividades necesarias para completar un proceso específico.

Mejora Continua: Estrategia que busca constantemente aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos y servicios.

Software de Gestión: Herramientas tecnológicas diseñadas para ayudar en la planificación, seguimiento y control de procesos empresariales.

Feedback: Retroalimentación proporcionada por empleados, clientes u otras partes interesadas sobre la eficacia de los procesos existentes.

Tasas de Error: Medida que indica la frecuencia de errores en un proceso específico, relevante para evaluar su eficacia.

Capacitación: Proceso de formación destinado a mejorar las habilidades y conocimientos del personal involucrado en la gestión de pagos.

Cumplimiento Fiscal: Grado en el que una entidad o individuo sigue las leyes y regulaciones tributarias.

Mapeo de Procesos: Visualización de los pasos y flujos de un proceso, utilizada para identificar áreas de mejora.

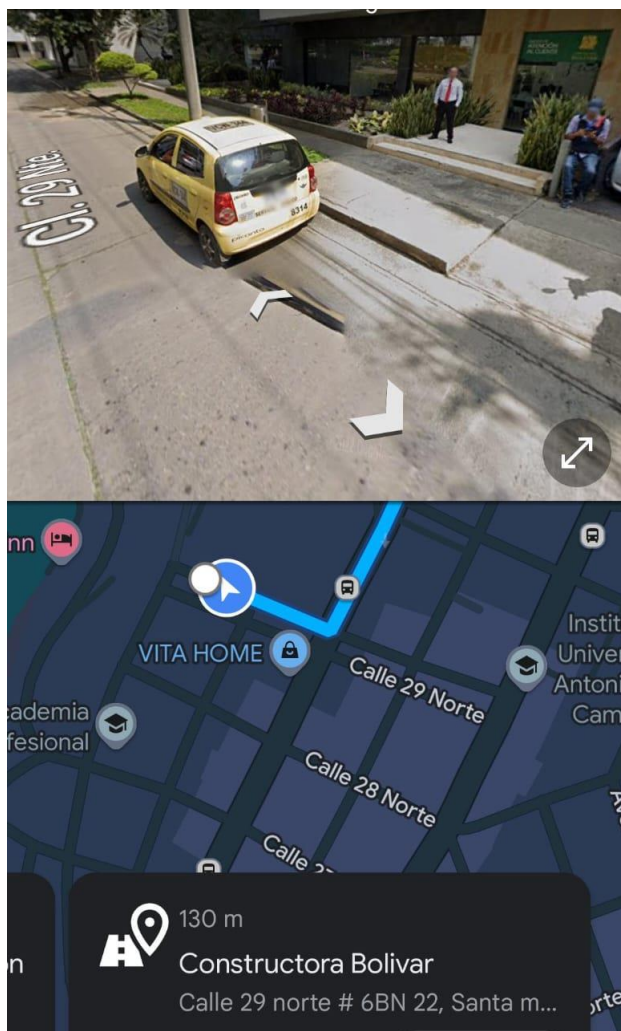
Integración de Sistemas: Conexión entre diferentes plataformas tecnológicas para compartir información y optimizar procesos.

Satisfacción del Cliente: Medida que evalúa cómo los productos o servicios ofrecidos cumplen las expectativas de los clientes.

4.3 Marco contextual

Constructora Bolívar, fundada en 1965, ha consolidado su presencia en el sector de la construcción en Colombia. A lo largo de los años, ha evolucionado desde su enfoque inicial en la vivienda de interés social hasta abarcar proyectos de mayor envergadura, contribuyendo al desarrollo urbano de diversas ciudades, incluida Cali.

La economía de Cali, como una de las principales ciudades de Colombia, ha experimentado cambios significativos que afectan al sector de la construcción. La demanda de vivienda y proyectos comerciales ha ido en aumento, impulsada por el crecimiento poblacional y la urbanización. Esto presenta tanto oportunidades como desafíos para las constructoras locales.



4.4 Marco Legal

El marco legal es un componente fundamental en el desarrollo del Plan de Mejoramiento de Procesos de Pagos de Rete Garantías para la empresa Constructora Bolívar S.A.S. En el sector de la construcción, donde las relaciones contractuales y la gestión de pagos son cruciales, el cumplimiento de la normativa vigente asegura no solo la viabilidad de las operaciones, sino también la sostenibilidad y la reputación de la empresa.

La legislación colombiana establece un conjunto de normativas y regulaciones que rigen la administración de las retenciones y garantías en el ámbito de la construcción. Estas regulaciones buscan proteger tanto a los contratantes como a los contratistas, asegurando que se cumplan las obligaciones contractuales y se minimicen los riesgos financieros. Entre los principales instrumentos legales que se deben considerar se encuentran:

Código Civil y Código de Comercio: Estos códigos establecen las bases para las relaciones contractuales y comerciales, incluyendo disposiciones sobre la ejecución de contratos, obligaciones de las partes y condiciones de pago.

Ley 80 de 1993: Esta ley regula la contratación estatal en Colombia, estableciendo principios de transparencia, eficiencia y economía. Es fundamental para las empresas que operan en el sector público y establece lineamientos sobre la retención y manejo de garantías.

Normas tributarias: La legislación tributaria relacionada con las retenciones de impuestos y su correcta aplicación es esencial. Las empresas deben asegurarse de cumplir con las obligaciones fiscales para evitar sanciones y problemas legales.

La Ley 1014 de 2006: También conocida como la "Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento" en Colombia, tiene como objetivo principal promover y fomentar el emprendimiento en el país.

Reglamento Interno de la Empresa: Las empresas pueden establecer sus propios procedimientos internos para la aplicación de retenciones, siempre y cuando cumplan con la normativa legal vigente.

Ley 1150 de 2007: Modifica la Ley 80 de 1993 y establece disposiciones adicionales sobre la contratación pública, incluyendo aspectos sobre las garantías en contratos de obra.

Cláusulas Contractuales: Los contratos de construcción deben incluir cláusulas específicas que detallen las condiciones de la retención de garantías, incluyendo:

El porcentaje de retención sobre el valor del contrato.

Las condiciones para la liberación de las garantías.

Los plazos para la ejecución de la obra y la entrega de garantías.

4.5 Marco Temporal

La investigación se propone llevar a cabo para el desarrollo del plan de mejoramiento en la empresa Constructora Bolívar S.A.S, la cual queda ubicada en Cali, Valle del Cauca del Barrio Santa Mónica, dicha investigación se desarrollará en el transcurso de 16 meses (agosto del 2024-diciembre 2025), en donde se realizará el anteproyecto para la toma de decisiones y luego se aplicarán las estrategias que planteadas previamente para minimizar la problemática planteada inicialmente. Entre los meses de marzo a junio del 2026.

5. Diseño Metodológico

La presente investigación adopta un enfoque metodológico mixto, integrando elementos cuantitativos y cualitativos, lo cual permite analizar de manera integral el proceso de devolución de rete garantías en la empresa Constructora Bolívar S.A.S. Este enfoque resulta pertinente, dado que el estudio requiere, por un lado, la descripción e interpretación de los procedimientos administrativos y financieros existentes y, por otro, la medición objetiva de variables

relacionadas con los tiempos de devolución, la eficiencia operativa y el cumplimiento de los plazos establecidos.

El diseño metodológico se articula de forma directa con el objetivo general del estudio, el cual se orienta al diseño de un plan de mejoramiento sustentado en un diagnóstico del proceso. Asimismo, mantiene coherencia con el marco teórico, al apoyarse en los principios de la gestión de procesos administrativos, el control interno, la mejora continua, la planeación estratégica y el análisis costo-beneficio, garantizando consistencia entre los fundamentos teóricos y el desarrollo práctico de la investigación.

5.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva, propositiva y aplicada, de acuerdo con el alcance del estudio y los objetivos planteados:

- Descriptiva, porque permite caracterizar el estado actual del proceso de devolución de rete garantías, identificando sus etapas, responsables, flujos de información, debilidades y principales causas de los retrasos.
- Propositiva, dado que, a partir del diagnóstico realizado, se formulan estrategias y acciones orientadas a la optimización del proceso administrativo y financiero, con el fin de mejorar su eficiencia y control.
- Aplicada, en la medida en que el estudio se enfoca en una problemática real de la organización y propone soluciones prácticas que pueden ser utilizadas como apoyo para la toma de decisiones gerenciales.

5.2 Método de investigación

El método de investigación empleado es de campo, ya que la información se obtiene directamente del entorno organizacional donde se desarrolla el proceso de devolución de rete garantías. Este método permite recolectar datos reales, actuales y pertinentes, garantizando un diagnóstico ajustado a la realidad operativa de la empresa.

El método de campo facilita la observación del proceso, el análisis de los procedimientos administrativos y la revisión de la información financiera generada por los sistemas institucionales, lo cual contribuye a una comprensión detallada del problema y respalda la formulación de las estrategias de mejora.

El enfoque mixto del estudio permite integrar el análisis cualitativo, orientado a la comprensión de la gestión administrativa, la coordinación interdepartamental y el manejo documental, con el análisis cuantitativo, centrado en la medición de indicadores como tiempos de devolución, número de trámites gestionados y cumplimiento de plazos.

El alcance del estudio se limita al análisis del proceso de devolución de rete garantías en Constructora Bolívar S.A.S., específicamente en las áreas administrativas y financieras involucradas, sin pretender generalizar los resultados a otras organizaciones del sector.

5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la recolección de la información se emplean técnicas de investigación de tipo cuantitativo, apoyadas en fuentes primarias y secundarias. La principal herramienta utilizada es

el portal de información de la compañía (Power BI), el cual proporciona datos confiables sobre el comportamiento del proceso, tales como tiempos de respuesta, volumen de solicitudes y estado de los trámites.

De manera complementaria, se realiza una revisión documental de procedimientos internos, registros administrativos y soportes contables, lo que permite validar la información obtenida y fortalecer la consistencia del diagnóstico.

5.3.1 *Procedimiento metodológico*

El desarrollo de la investigación se lleva a cabo mediante las siguientes fases:

- 1. Diagnóstico del proceso:** análisis del estado actual del proceso de devolución de rete garantías, identificando debilidades, causas de retraso y oportunidades de mejora.
- 2. Análisis de la información:** interpretación de los datos recolectados mediante herramientas institucionales y revisión documental.
- 3. Formulación de estrategias:** definición de estrategias administrativas y operativas orientadas a la optimización del proceso.
- 4. Diseño del plan de acción:** estructuración de acciones concretas, responsables, recursos y tiempos de ejecución.
- 5. Análisis costo–beneficio:** evaluación de la viabilidad económica y financiera del plan de mejoramiento propuesto.

La integración entre el enfoque mixto, el tipo de investigación, el método de campo, las técnicas de recolección de información y el procedimiento metodológico garantiza la coherencia interna del estudio. Esta articulación permite que los resultados del diagnóstico sustenten de manera lógica la formulación del plan de mejoramiento y su análisis costo–beneficio, asegurando que las propuestas planteadas sean viables, pertinentes y alineadas con los objetivos estratégicos de Constructora Bolívar S.A.S.

6. Reseña histórica empresarial

Constructora Bolívar S.A.S, nació en 1983 como “Construcciones, Estudios y Proyectos S.A. CEPESA” gracias al respaldo del Grupo Bolívar, con el sueño de construir viviendas de calidad para miles de familias colombianas; este sueño se hizo realidad al consolidarse como una compañía especializada en el campo inmobiliario.

En 1994 pasó a llamarse Constructora Bolívar, desde entonces su experiencia y trayectoria se ha especializado en el diseño, la gerencia, construcción y venta de viviendas para todos los estratos sociales. Un enfoque que les ha permitido contribuir a la equidad social y a mejorar la calidad de vida de los colombianos.

En sus 40 años de historia han asumido importantes retos y han celebrado sustanciales logros que les han permitido impactar positivamente a miles de personas.



Camara de Comercio de Cali
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL
 Fecha expedición: 02/08/2023 09:17:13 am

Recibo No. 8447729, Valor: \$7.200

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 0823PR8DWK

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccc.org.co y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.

CON FUNDAMENTO EN LA MATRÍCULA E INSCRIPCIONES EFECTUADAS EN EL REGISTRO MERCANTIL, LA CÁMARA DE COMERCIO CERTIFICA:

NOMBRE, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO

Razón social:	CONSTRUCTORA BOLIVAR CALI S A
Sigla:	CONSTRUCTORA BOLIVAR S.A.
Nit.:	860037900-4
Domicilio principal:	Cali

MATRÍCULA

Matrícula No.:	325634-4
Fecha de matrícula en esta Cámara:	28 de octubre de 1992
Último año renovado:	2023
Fecha de renovación:	29 de marzo de 2023
Grupo NIIF:	Grupo 1

UBICACIÓN

Dirección del domicilio principal:	CL 29 NORTE # 6 B - 22
Municipio:	Cali - Valle
Correo electrónico:	notificacion@cbolivar.com
Teléfono comercial 1:	4865000
Teléfono comercial 2:	6619999
Teléfono comercial 3:	4865000
Página web:	CONSTRUCTORABOLIVAR.COM

Dirección para notificación judicial:	CL 29 NORTE # 6 B - 22
Municipio:	Cali - Valle
Correo electrónico de notificación:	legalbolivar@cbolivar.com
Teléfono para notificación 1:	4865000
Teléfono para notificación 2:	6619999
Teléfono para notificación 3:	4865000

La persona jurídica CONSTRUCTORA BOLIVAR CALI S A SI autorizó recibir notificaciones personales a través de correo electrónico, de conformidad con lo establecido en los artículos 291 del Código General del Proceso y 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.



Camara de Comercio de Cali
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL
 Fecha expedición: 02/08/2023 09:17:13 am

Recibo No. 8447729, Valor: \$7.200

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 0823PR8DWK

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccc.org.co y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.

CONSTITUCIÓN

Por Escritura Pública No. 3747 del 31 de agosto de 1973 , Notaria Catorce de Bogota , inscrita inicialmente en la Cámara de Comercio de BOGOTA el 05 de septiembre de 1973 y posteriormente registrada por cambio de domicilio en esta Entidad el 28 de octubre de 1992 bajo el No. 59099 del libro IX ,se constituyó sociedad de naturaleza Comercial denominada INVERSIONES SEGUROS BOLIVAR LUQUE OSPINA S.A.

REFORMAS ESPECIALES

Por Escritura Pública No. 6757 del 09 de septiembre de 1991 Notaria Veintinueve de Bogota ,inscrito en esta Cámara de Comercio el 28 de octubre de 1992 con el No. 59104 del Libro IX ,cambio su nombre de INVERSIONES SEGUROS BOLIVAR LUQUE OSPINA S.A. . por el de INVERSIONES SEGUROS BOLIVAR S.A. .

Por Escritura Pública No. 8923 del 28 de septiembre de 1992 Notaria Veintinueve de Bogota ,inscrito en esta Cámara de Comercio el 28 de octubre de 1992 con el No. 59105 del Libro IX ,la Sociedad cambió su domicilio de Bogota a Cali .

Por Escritura Pública No. 542 del 10 de febrero de 1993 Notaria Sexta de Cali ,inscrito en esta Cámara de Comercio el 17 de febrero de 1993 con el No. 63072 del Libro IX ,cambio su nombre de INVERSIONES SEGUROS BOLIVAR S.A. . por el de CONSTRUCTORA BOLIVAR CALI S A . Sigla: CONSTRUCTORA BOLIVAR S.A.

TERMINO DE DURACIÓN

La persona jurídica no se encuentra disuelta y su duración es 31 de diciembre del año 2050

OBJETO SOCIAL

El objeto Principal de la Sociedad es:

A) La ejecución de obras de urbanismo necesarias para el aprovechamiento comercial de toda clase de terrenos y la construcción de toda clase de edificaciones tales como casas de habitación, edificios de apartamentos u oficinas, centros comerciales, bodegas de parqueaderos, teatros, etc. B) La adquisición y enajenación a cualquier título de bienes muebles e inmuebles, de predios urbanos o rurales y de las construcciones en ellos levantadas. C) La promoción de negocios inmobiliarios de construcción y de urbanización de inmuebles turísticos, hoteleros, recreacionales, y la ejecución, administración y Venta de proyectos de igual naturaleza por cuenta propia, por cuenta



Camara de Comercio de Cali
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL
 Fecha expedición: 02/08/2023 09:17:13 am

Recibo No. 8447729, Valor: \$7.200

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 0823PR8DWK

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccc.org.co y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.

de terceros o en participación con estos. D) fabricación de toda clase de materiales de construcción y su comercialización. E) La realización de actividades de asesoría financiera, administrativa, técnica, gerencia y administración de programas inmobiliarios, interventoría comercial en negocios de propiedad raíz, prestación de servicios de peritación, avalúos, investigación de mercados, promoción de proyectos y similares. F) Promoción y constitución de sociedades, asociaciones, corporaciones, fundaciones y la vinculación a empresas y entidades ya constituidas que tengan por objeto la explotación de negocios relacionados con la industria inmobiliaria, la construcción turística, recreacional u hotelera o que tengan por objeto la administración u operación de tales negocios bajo cualquiera de las formas o modalidades previstas. G) La compra y venta de acciones, derechos de participación o cuotas sociales de sociedades, asociaciones o corporaciones. Para la cabal realización de su objeto social, la sociedad podrá: Adquirir, conservar, gravar, dar en arrendamiento y enajenar toda clase de bienes raíces inmuebles que sean necesarios o convenientes para el logro de sus fines principales; girar, aceptar, descontar, negociar, etc. toda clase de títulos valores y demás documentos civiles y comerciales; dar y tomar dinero en mutuo con garantías reales o personales o sin ellas; importar materiales de construcción y en general todos los bienes muebles necesarios para el desarrollo de las finalidades que se propone; participar como socio, accionista, gestor o en cualquier otra forma legal en otras sociedades o empresas que tengan finalidades similares o conexas con la suya H) Participar en procesos de licitación, tanto pública como privada, presentar propuestas, celebrar, ejecutar y liquidar los con tratos den vados de la licitación respectiva y en fin, contratar con particulares y con el Estado cualquier tipo de obras o edificaciones. I) Administrar propiedad raíz.

PARÁGRAFO: La sociedad podrá garantizar obligaciones de terceros ya sea mediante la constitución de hipotecas o prendas sobre sus bienes o suscribiendo títulos valores de contenido crediticio, siempre y cuando el afianzado otorgue en favor de la compañía la correspondiente contragarantía cambiada y el acto sea autorizado por la junta directiva de la compañía cuando por su cuantía así lo requiera.

CAPITAL

	CAPITAL AUTORIZADO
Valor:	\$2,500,000,000
No. de acciones:	2,500,000
Valor nominal:	\$1,000

	CAPITAL SUSCRITO
Valor:	\$1,735,550,000
No. de acciones:	1,735,550
Valor nominal:	\$1,000

	CAPITAL PAGADO
Valor:	\$1,735,550,000
No. de acciones:	1,735,550



Camara de Comercio de Cali
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL
 Fecha expedición: 02/08/2023 09:17:13 am

Recibo No. 8447729, Valor: \$7.200

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 0823PR8DWK

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccc.org.co y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.

Valor nominal: \$1,000

REPRESENTACIÓN LEGAL

Llevará la representación de la sociedad un gerente, el cual tendrá dos (2) suplentes que lo reemplazarán en sus faltas temporales o absolutas.

FACULTADES Y LIMITACIONES DEL REPRESENTANTE LEGAL

Funciones del gerente: A) Cumplir las determinaciones tomadas por la asamblea general de accionistas y por la junta directiva; B) Celebrar toda clase de actos o contratos en representación de la sociedad. Cuando aquellos actos, excedan en cuantía al equivalente de seis mil (6.000) salarios mínimos legales vigentes al momento de su celebración, requerirá la previa aprobación de la junta directiva. C)... D)... E)... F)... G) Designar los empleados que sean necesarios para el desarrollo del objeto social. H) Representar a la sociedad en las licitaciones públicas o privadas en las cuales participe, presentar propuestas en las licitaciones, celebrar, ejecutar y liquidar los contratos adjudicados a la sociedad y derivados de los procesos de licitación; realizar todo tipo de actos o contratos necesarios para el cumplimiento de los contratos adjudicados. I)... J)... K)...

Representante legal judicial. Funciones: La junta directiva designará un representante legal judicial permanente con sus respectivos suplentes para que represente a la sociedad en todos los procesos civiles, penales, laborales, administrativos, policivos y en general todas las actuaciones que se adelanten ante las jurisdicciones civiles, laborales, penales, de familia, contencioso administrativo y en fin ante cualquier autoridad del estado colombiano. Será la persona que a nombre de la sociedad conteste interrogatorios de parte, presente demandas o las conteste, faculte y designe apoderados especiales y en fin, toda la representación de la sociedad en estas instancias. Igualmente será el representante de la sociedad en audiencias de conciliación y la única persona delegada por la sociedad para llevar la representación ante las autoridades judiciales. Deberá ser abogado titulado y en ejercicio y podrá tener uno más suplentes designados igualmente por la junta directiva. Los suplentes también deberán ser abogados titulados y pueden ser representantes legales judiciales permanentes en los territorios en donde tenga negocios, oficinas, sucursales o agencias la sociedad. La junta directiva podrá designar representantes legales judiciales permanentes diferentes para cada zona del territorio nacional en donde se tengan negocios, oficinas, sucursales o agencias la sociedad.

Funciones: serán funciones de la junta directiva las siguientes, entre otras: D) Autorizar al gerente para todo acto o contrato que tenga una cuantía superior a seis mil (6.000) salarios mínimos legales vigentes.



Camara de Comercio de Cali
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL
 Fecha expedición: 02/08/2023 09:17:13 am

Recibo No. 8447729, Valor: \$7.200

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 0823PR8DWK

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccc.org.co y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.

NOMBRAMIENTOS

REPRESENTANTES LEGALES

Por Acta No. 353 del 19 de febrero de 2021, de Junta Directiva, inscrito en esta Cámara de Comercio el 16 de abril de 2021 con el No. 6834 del Libro IX, se designó a:

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACIÓN
GERENTE	JULIAN ANDRES PERDOMO ARANGO	C.C.94521242

Por Acta No. 376 del 29 de septiembre de 2022, de Junta Directiva, inscrito en esta Cámara de Comercio el 07 de octubre de 2022 con el No. 18346 del Libro IX, se designó a:

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACIÓN
PRIMER SUPLENTE DEL GERENTE	ORLANDO NEIRA RAMIREZ	C.C.94449970

Por Acta No. 382 del 17 de febrero de 2023, de Junta Directiva, inscrito en esta Cámara de Comercio el 14 de marzo de 2023 con el No. 4496 del Libro IX, se designó a:

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACIÓN
REPRESENTANTE LEGAL JUDICIAL	ELIANA HERNANDEZ ARANGO	C.C.24370731
SEGUNDO SUPLENTE DEL GERENTE	LUZ JENNEY VASQUEZ CORTES	C.C.42898903
SUPLENTE DEL REPRESENTANTE LEGAL JUDICIAL	STEPHANY PEREA TARAPUES	C.C.1144063633

JUNTA DIRECTIVA

PRINCIPALES	
NOMBRE	IDENTIFICACIÓN
MAURICIO AFANADOR GARCES	C.C.19359969
LINA MAGNOLIA MORA RODRIGUEZ	C.C.30335385
MARIA TERESA MOLINA TAVAREZ	C.C.66980811
SUPLENTES	
NOMBRE	IDENTIFICACIÓN
PAULINA MARIA ALARCON SALGADO	C.C.29677869
DIEGO JAVIER OSPINA GARZON	C.C.80228907



Camara de Comercio de Cali
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL
 Fecha expedición: 02/08/2023 09:17:13 am

Recibo No. 8447729, Valor: \$7.200

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 0823PR8DWK

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccc.org.co y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.

CAMILO ANDRES ALZATE CANO

C.C.9733761

Por Acta No. 67 del 15 de marzo de 2021, de Asamblea General De Accionistas, inscrito en esta Cámara de Comercio el 23 de abril de 2021 con el No. 7299 del Libro IX, Se designó a:

PRINCIPALES

NOMBRE
 LINA MAGNOLIA MORA
 RODRIGUEZ

IDENTIFICACIÓN
 C.C.30335385

SUPLENTE

NOMBRE
 PAULINA MARIA ALARCON
 SALGADO
 DIEGO JAVIER OSPINA GARZON
 CAMILO ANDRES ALZATE CANO

IDENTIFICACIÓN
 C.C.29677869
 C.C.80228907
 C.C.9733761

Por Acta No. 69 del 14 de marzo de 2023, de Asamblea General De Accionistas, inscrito en esta Cámara de Comercio el 09 de mayo de 2023 con el No. 9610 del Libro IX, Se designó a:

PRINCIPALES

NOMBRE
 MAURICIO AFANADOR GARCES
 MARIA TERESA MOLINA TAVAREZ

IDENTIFICACIÓN
 C.C.19359969
 C.C.66980811

REVISORES FISCALES

Por Acta No. 60 del 30 de abril de 2015, de Asamblea De Accionistas, inscrito en esta Cámara de Comercio el 03 de junio de 2015 con el No. 7662 del Libro IX, se designó a:

CARGO
 REVISOR FISCAL

NOMBRE
 KPMG S.A.S.

IDENTIFICACIÓN
 Nit.860000846-4

Por documento privado del 01 de agosto de 2016, de Kpmg Limitada, inscrito en esta Cámara de Comercio el 08 de agosto de 2016 con el No. 12461 del Libro IX, se designó a:

CARGO
 REVISOR FISCAL
 PRINCIPAL

NOMBRE
 JORGE HUMBERTO VALDERRAMA URREA

IDENTIFICACIÓN
 C.C.16747951
 T.P.42382-T



Camara de Comercio de Cali
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL
 Fecha expedición: 02/08/2023 09:17:13 am

Recibo No. 8447729, Valor: \$7.200

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 0823PR8DWK

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccc.org.co y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.

Por documento privado del 12 de julio de 2018, de Kpmg S.A.S., inscrito en esta Cámara de Comercio el 13 de julio de 2018 con el No. 12054 del Libro IX, se designó a:

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACIÓN
REVISOR FISCAL	MICHAEL SMITH QUISABONI SANCHEZ	C.C.1130598316
SUPLENTE		T.P.163831-T

REFORMAS DE ESTATUTOS

Los estatutos de la sociedad han sido reformados así:

DOCUMENTO	INSCRIPCIÓN
E.P. 7102 del 28/12/1976 de Notaria Primera de Bogota	59100 de 28/10/1992 Libro IX
E.P. 2943 del 12/06/1980 de Notaria Septima de Bogota	59101 de 28/10/1992 Libro IX
E.P. 3432 del 22/07/1983 de Notaria Septima de Bogota	59102 de 28/10/1992 Libro IX
E.P. 3136 del 18/06/1985 de Notaria Septima de Bogota	59103 de 28/10/1992 Libro IX
E.P. 8923 del 28/09/1992 de Notaria Veintinueve de Bogota	59105 de 28/10/1992 Libro IX
E.P. 1074 del 11/03/1993 de Notaria Sexta de Cali	64272 de 17/03/1993 Libro IX
E.P. 5542 del 19/11/1993 de Notaria Sexta de Cali	72776 de 17/12/1993 Libro IX
E.P. 5099 del 17/07/1995 de Notaria Novena de Cali	6049 de 27/07/1995 Libro IX
E.P. 7149 del 18/11/1996 de Notaria Novena de Cali	8862 de 29/11/1996 Libro IX
E.P. 2867 del 20/09/2011 de Notaria Decima de Cali	11940 de 30/09/2011 Libro IX
E.P. 2123 del 13/08/2012 de Notaria Decima de Cali	9778 de 15/08/2012 Libro IX
E.P. 1663 del 22/04/2021 de Notaria Decima de Cali	10029 de 18/05/2021 Libro IX

RECURSOS CONTRA LOS ACTOS DE INSCRIPCIÓN

De conformidad con lo establecido en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo y la Ley 962 de 2005, los actos administrativos de registro, quedan en firme dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la fecha de inscripción, siempre que no sean objeto de recursos. Para estos efectos, se informa que para la Cámara de Comercio de Cali, los sábados NO son días hábiles.

Una vez interpuestos los recursos, los actos administrativos recurridos quedan en efecto suspensivo, hasta tanto los mismos sean resueltos, conforme lo prevé el artículo 79 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

A la fecha y hora de expedición de este certifica, NO se encuentra en trámite ningún recurso.



Camara de Comercio de Cali
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL
 Fecha expedición: 02/08/2023 09:17:13 am

Recibo No. 8447729, Valor: \$7.200

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 0823PR8DWK

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccc.org.co y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.

SITUACIÓN(ES) DE CONTROL- GRUPO EMPRESARIAL

QUE EL 18 DE SEPTIEMBRE DE 1996 BAJO EL NRO. 7091 DEL LIBRO IX, SE INSCRIBIO EN LA CAMARA DE COMERCIO UN DOCUMENTO PRIVADO DE FECHA JULIO 30 DE 1996, EN EL CUAL CONSTA LA SITUACION DE CONTROL EJERCIDA POR LA SOCIEDAD DE CAPITALIZACION Y AHORROS BOLIVAR S.A.:

MATRIZ : SOCIEDAD DE CAPITALIZACION Y AHORROS BOLIVAR S.A.
 DOMICILIO : SANTA FE DE BOGOTA

SUBORDINADA : CONSTRUCTORA BOLIVAR CALI S.A.
 DOMICILIO : CALI
 NACIONALIDAD : COLOMBIANA

OBJETO SOCIAL: LA URBANIZACION DE TERRENOS Y LA CONSTRUCCION DE TODA CLASE DE EDIFICACIONES TALES COMO CASAS DE HABITACION, CENTROS COMERCIALES, EDIFICIOS DE APARTAMENTOS U OFICINAS, TEATROS, PARQUEADEROS, ETC.; B) LA EJECUCION DE LAS OBRAS DE URBANISMO NECESARIAS PARA EL APROVECHAMIENTO COMERCIAL DE TODA CLASE DE TERRENOS; C) LA ADQUISICION A CUALQUIER TITULO Y LA ENAJENACION A TITULO ONEROSO DE PREDIOS URBANOS O RURALES Y DE LAS CONSTRUCCIONES EN ELLOS LEVANTADAS; D) LA FABRICACION DE TODA CLASE DE MATERIAS DE CONSTRUCCION Y SU COMERCIALIZACION. EN DESARROLLO DE ESTE OBJETO LA SOCIEDAD PODRA ADQUIRIR, CONSERVAR, GRAVAR Y ENAJENAR TODA CLASE DE BIENES RAICES INMUEBLES QUE SEAN NECESARIOS O CONVENIENTES PARA EL LOGRO DE SUS FINES PRINCIPALES, GIRAR, ACEPTAR, DESCONTAR, NEGOCIAR, ETC. TODA CLASE DE TITULOS VALORES Y DEMAS DOCUMENTOS CIVILES Y COMERCIALES, DAR Y TOMAR DINERO EN MUTUO CON GARANTIAS REALES O PERSONALES O SIN ELLAS, IMPORTAR MATERIALES DE CONSTRUCCION NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LAS FINALIDADES QUE SE PROPONE, PARTICIPAR COMO SOCIO, ACCIONISTA, GESTOR O EN CUALQUIER OTRA FIRMA LEGAL EN OTRAS SOCIEDADES O EMPRESAS QUE TENGAN FINALIDADES SIMILARES O CONEXAS CON LA SUYA. E) LA REALIZACION DE ACTIVIDADES DE ASESORIA FINANCIERA, ADMINISTRATIVA, TECNICA, GERENCIA Y ADMINISTRACION DE PROGRAMAS INMOBILIARIOS, INTERVENTORIA COMERCIAL EN NEGOCIOS DE PROPIEDAD RAIZ, PRESTACION DE SERVICIOS DE PERITACION, AVALUOS, INVESTIGACION DE MERCADOS, PROMOCION DE PROYECTOS Y SIMILARES. PARAGRAFO: LA SOCIEDAD PODRA GARANTIZAR OBLIGACIONES DE TERCEROS, YA SEA MEDIANTE LA CONSTITUCION DE HIPOTECAS O PRENDAS SOBRE SUS BIENES, O SUSCRIBIENDO TITULOS VALORES DE CONTENIDO CREDITICIO, SIEMPRE Y CUANDO EL AFIANZADO OTORQUE EN FAVOR DE LA COMPANIA LA CORRESPONDIENTE CONTRAGARANTIA CAMBIARIA Y EL ACTO SEA AUTORIZADO POR LA JUNTA DIRECTIVA DE LA COMPANIA, CUANDO POR SU CUANTIA ASI SE REQUIERA.

PRESUPUESTO DE CONTROL: LA SOCIEDAD DE CAPITALIZACION Y AHORROS BOLIVAR S.A. POR INTERMEDIO DE SUS SUBORDINADAS, POSEE MAS DEL 50% DEL CAPITAL DE CONSTRUCTORA BOLIVAR CALI S.A.

CERTIFICA

DOCUMENTO: DOCUMENTO PRIVADO DEL 17 DE SEPTIEMBRE DE 1997
 INSCRIPCIÓN: 22 DE OCTUBRE DE 1997 NRO. 7764 DEL LIBRO IX

DOCUMENTO: DOCUMENTO PRIVADO DEL 30 DE AGOSTO DE 2017
 INSCRIPCIÓN: 07 DE SEPTIEMBRE DE 2017 NRO. 14288 DEL LIBRO IX



Camara de Comercio de Cali
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL
 Fecha expedición: 02/08/2023 09:17:13 am

Recibo No. 8447729, Valor: \$7.200

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 0823PR8DWK

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccc.org.co y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.

CONSTA LA SITUACIÓN DE CONTROL:

MATRIZ: GRUPO BOLIVAR S.A.

NIT. 830025448-5

DOMICILIO: SANTAFE DE BOGOTA

NACIONALIDAD: COLOMBIANA

OBJETO SOCIAL: EL OBJETO DE LA SOCIEDAD SERA: LA INVERSIÓN DE SUS FONDOS O DISPONIBILIDADES EN BIENES MUEBLES E INMUEBLES CON FINES RENTISTICOS Y DE VALORIZACIÓN Y PARTICULARMENTE, LA CONFORMACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE UN PORTAFOLIO DE INVERSIONES PROPIAS, CONSTITUIDO POR ACCIONES, CUOTAS SOCIALES Y PARTES DE INTERÉS EN SOCIEDADES COMERCIALES O CIVILES; TÍTULOS DE PARTICIPACIÓN O INVERSIÓN, BONOS EMITIDOS POR ENTIDADES PUBLICAS O PRIVADAS, Y OTROS TÍTULOS VALORES DE CONTENIDO CREDITICIO O DE PARTICIPACIÓN DE LIBRE CIRCULACIÓN EN EL MERCADO, CEDULAS U OTROS DOCUMENTOS DE DEUDA; MARCAS, PATENTES U OTRAS FORMAS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL.

SUBORDINADA: CONSTRUCTORA BOLIVAR CALI S.A.

NIT. 860037900-4

DOMICILIO: CALI

NACIONALIDAD: COLOMBIANA

OBJETO SOCIAL: A) LA URBANIZACIÓN DE TERRENOS Y LA CONSTRUCCIÓN DE TODA CLASE DE EDIFICACIONES TALES COMO CASAS DE HABITACIÓN, CENTROS COMERCIALES, EDIFICIOS DE APARTAMENTOS U OFICINAS, TEATROS, PARQUEADEROS, ETC.; B) LA EJECUCIÓN DE LAS OBRAS DE URBANISMO NECESARIAS PARA EL APROVECHAMIENTO COMERCIAL DE TODA CLASE DE TERRENOS; C) LA ADQUISICIÓN A CUALQUIER TITULO Y LA ENAJENACIÓN A TITULO ONEROSO DE PREDIOS URBANOS O RURALES Y DE LAS CONSTRUCCIONES EN ELLOS LEVANTADAS; D) LA FABRICACIÓN DE TODA CLASE DE MATERIAS DE CONSTRUCCIÓN Y SU COMERCIALIZACIÓN. EN DESARROLLO DE ESTE OBJETO LA SOCIEDAD PODRÁ ADQUIRIR, CONSERVAR, GRAVAR Y ENAJENAR TODA CLASE DE BIENES RAÍCES INMUEBLES QUE SEAN NECESARIOS O CONVENIENTES PARA EL LOGRO DE SUS FINES PRINCIPALES, GIRAR, ACEPTAR, DESCOTAR, NEGOCIAR, ETC. TODA CLASE DE TÍTULOS VALORES Y DEMÁS DOCUMENTOS CIVILES Y COMERCIALES, DAR Y TOMAR DINERO EN MUTUO CON GARANTÍAS REALES O PERSONALES O SIN ELLAS, IMPORTAR MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LAS FINALIDADES QUE SE PROPONE, PARTICIPAR COMO SOCIO, ACCIONISTA, GESTOR O EN CUALQUIER OTRA FIRMA LEGAL EN OTRAS SOCIEDADES O EMPRESAS QUE TENGAN FINALIDADES SIMILARES O CONEXAS CON LA SUYA. E) LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE ASESORÍA FINANCIERA, ADMINISTRATIVA, TÉCNICA, GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS INMOBILIARIOS, INTERVENTORÍA COMERCIAL EN NEGOCIOS DE PROPIEDAD RAÍZ, PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE PERITACIÓN, AVALÚOS, INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, PROMOCIÓN DE PROYECTOS Y SIMILARES. PARÁGRAFO: LA SOCIEDAD PODRÁ GARANTIZAR OBLIGACIONES DE TERCEROS, YA SEA MEDIANTE LA CONSTITUCIÓN DE HIPOTECAS O PRENDAS SOBRE SUS BIENES, O SUSCRIBIENDO TÍTULOS VALORES DE CONTENIDO CREDITICIO, SIEMPRE Y CUANDO EL AFIANZADO OTORQUE EN FAVOR DE LA COMPAÑÍA LA CORRESPONDIENTE CONTRAGARANTÍA CAMBIARIA Y EL ACTO SEA AUTORIZADO POR LA JUNTA DIRECTIVA DE LA COMPAÑÍA, CUANDO POR SU CUANTÍA ASÍ SE REQUIERA.

PRESUPUESTO DE CONTROL: LA SOCIEDAD GRUPO BOLIVAR S.A. POR INTERMEDIO DE SUS SUBORDINADAS, POSEE MAS DEL 50% DEL CAPITAL DE CONSTRUCTORA BOLIVAR CALI S.A.



Camara de Comercio de Cali
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL
 Fecha expedición: 02/08/2023 09:17:13 am

Recibo No. 8447729, Valor: \$7.200

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 0823PR8DWK

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccc.org.co y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.

CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS - CIIU

Actividad principal Código CIIU: 4111

ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO

A nombre de la persona jurídica figura(n) matriculado(s) en la Cámara de Comercio de Cali el(los) siguiente(s) establecimiento(s) de comercio/sucursal(es) o agencia(s):

Nombre:	CONSTRUCTORA BOLIVAR CALI S.A.
Matrícula No.:	325635-2
Fecha de matricula:	28 de octubre de 1992
Ultimo año renovado:	2023
Categoría:	Establecimiento de comercio
Dirección:	CL. 29 N No. 6 B N 22
Municipio:	Cali

Nombre:	CONSTRUCTORA BOLIVAR CALI S.A. SALA DE VENTAS VALLE DEL LILI
Matrícula No.:	820999-2
Fecha de matricula:	22 de junio de 2011
Ultimo año renovado:	2023
Categoría:	Establecimiento de comercio
Dirección:	CRA. 98B No. 25 130
Municipio:	Cali

SI DESEA OBTENER INFORMACIÓN DETALLADA DE LOS ANTERIORES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO O DE AQUELLOS MATRICULADOS EN UNA JURISDICCIÓN DIFERENTE A LA DEL PROPIETARIO, DEBERÁ SOLICITAR EL CERTIFICADO DE MATRÍCULA MERCANTIL DEL RESPECTIVO ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO.

LA INFORMACIÓN CORRESPONDIENTE A LOS ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO QUE TIENE MATRICULADOS EL COMERCIANTE EN OTRAS CÁMARAS DE COMERCIO DEL PAÍS, PODRÁ CONSULTARLA EN WWW.RUES.ORG.CO.



Camara de Comercio de Cali
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL
 Fecha expedición: 02/08/2023 09:17:13 am

Recibo No. 8447729, Valor: \$7.200

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 0823PR8DWK

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccc.org.co y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.

TAMAÑO EMPRESARIAL

De conformidad con lo provisto en el artículo 2.2.1.13.2.1 del Decreto 1074 de 2015 y la Resolución 2225 de 2019 del DANE el tamaño de la empresa es: GRANDE

Lo anterior de acuerdo a la información reportada por el matriculado o inscrito en el formulario RUES:

Ingresos por actividad ordinaria \$302,210,230,000

Actividad económica por la que percibió mayores ingresos en el período - CIIU:4111

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Este certificado refleja la situación jurídica del inscrito hasta la fecha y hora de su expedición.

Que no figuran otras inscripciones que modifiquen total o parcialmente el presente certificado.

De conformidad con lo establecido en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, y de la Ley 962 de 2005, los actos administrativos de registro aquí certificados quedan en firme diez (10) días hábiles después de la fecha de inscripción, siempre que no sean objeto de recursos; el sábado no se tiene como día hábil para este conteo.

En cumplimiento de los requisitos sobre la validez jurídica y probatoria de los mensajes de datos determinados en la Ley 527 de 1999 y demás normas complementarias, la firma digital de los certificados generados electrónicamente se encuentra respaldada por una entidad de certificación digital abierta acreditada por el organismo nacional de acreditación (onac) y sólo puede ser verificada en ese formato.



Camara de Comercio de Cali
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL
Fecha expedición: 02/08/2023 09:17:13 am

Recibo No. 8447729, Valor: \$7.200

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 0823PR8DWK

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccc.org.co y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.



Ana M. Lengua B.

6.1 Tipo de empresa

La clasificación de Constructora Bolívar S.A.A, según su actividad económica pertenece al sector comercial-industrial-inmobiliario ya que se realiza la compra de lotes, diseño, venta y construcción de viviendas.



6.2 Capital social

Constructora Bolívar nació con el respaldo del Grupo Bolívar, una corporación financiera y de inversiones. El capital autorizado del Grupo Bolívar en sus estatutos es de más de 10 billones de pesos, dividido en acciones. Hoy no está explícitamente especificado en términos monetarios en las fuentes disponibles por lo mucho que ha crecido la empresa y además el

término "capital social" se utiliza en el contexto de su programa de creación de capital social comunitario.

6.3 Objetivo social

- ❖ Profundización de mercados
- ❖ Modelo de negocio soluciones afines
- ❖ Creación de valor compartido
- ❖ calidad de vida de Nuestra Gente y sus familias

6.4 Misión y visión empresarial

Misión

Generar valor económico, social y ambiental de forma sostenible para beneficio de la comunidad y de nuestros accionistas, colaboradores y clientes. Para lograrlo, contamos con un equipo humano que se caracteriza por sus destrezas en: Conocimiento de Nuestro Negocio y de Nuestros Clientes, Manejo del Riesgo, Relaciones Emocionales, Investigación, Innovación, Tecnología y Sinergia Empresarial.

Visión

Seguiremos siendo la constructora que más sueños de vivienda les cumple a los colombianos, comprometidos con la innovación, la calidad, la sostenibilidad y el bienestar de Nuestra Gente y sus familias, generando valor a nuestros grupos de interés.

6.5 Políticas de la empresa

Al ser una empresa tan grande y bien constituida cuenta con múltiples políticas cada cada uno de sus procesos.

- Política Disciplinaria
- Política de Desconexión Laboral
- Manual de Políticas y Seguridad de los Recursos Informáticos
- Política de Tratamiento de la Información y Datos Personales
- Política de Alimentación
- Política Uso de Taxis
- Política de provisiones, pasivos contingentes y activos contingentes
- Política de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Política Plan Estratégico de Seguridad Vial
- Política de Teletrabajo
- Política de Acoso Sexual
- Política de uso de inteligencia artificial

6.6 Estructura organizacional

A continuación encontrarás el **Modelo Operativo** de los macroprocesos de **Constructora Bolívar**, su composición y la forma en que interactúan entre sí para cumplir con la promesa de valor que ofrecemos a nuestros clientes.

Direcciones Ejecutivas



Según el reglamento interno de trabajo:

ARTÍCULO 69. REPRESENTANTES DE CONSTRUCTORA BOLÍVAR CALI S.A.

Son representantes de CONSTRUCTORA BOLÍVAR CALI S.A., de acuerdo con los cargos existentes en orden jerárquico descendente, los siguientes:

- a) Gerente General.
- b) Gerente de área.
- c) Directores.
- d) Jefes.
- e) Coordinadores.
- f) Asistente.
- g) Analista.
- h) Auxiliar.

6.7 Portafolio de productos

Al ser una empresa multinacional su portafolio de productos depende de la ciudad en la que se esté interesado, en este caso vamos a ver el portafolio que tienen en el momento en la ciudad de Cali:

❖ Pomelos - Vivero Parque Residencial /Cali y sus alrededores / Sur



- ❖ Chipichape Living - Locales Comerciales / Santa Mónica Cali y sus alrededores / Norte



- ❖ Plaza Madero - Vivero Parque Residencial /Cali y sus alrededores / Sur



- ❖ Las Heliconias - Encanto del Valle /Cali y sus alrededores / Sur



- ❖ Romero - Vivero Parque Residencial / Cali y sus alrededores / Sur



- ❖ Arándanos - Vivero Parque Residencial / Cali y sus alrededores / Sur



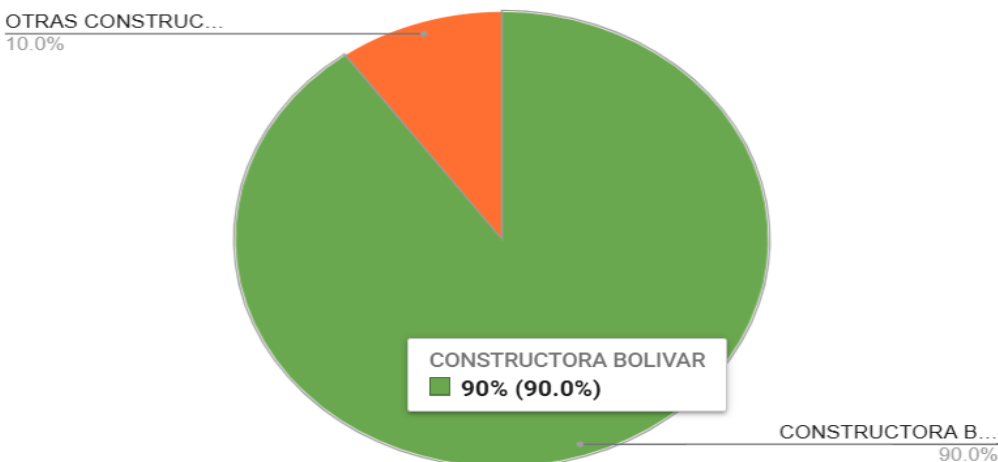
- ❖ Calatea - Vivero Parque Residencial / Cali y sus alrededores / Sur



6.8 Mercado

Constructora Bolívar ofrece sus productos de vivienda para diversos estratos sociales, desde clase media hasta los extractos más altos abarcando apartamentos, casas, apartaestudios y locales comerciales adaptándose a la necesidad de cada uno de sus clientes.

PARTICIPACION EN EL MERCADO



LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Rivalidad entre competidores existentes – Alta

- Gran número de empresas en el mercado.
- Competencia en licitaciones públicas y privadas.
- Diferenciación limitada en proyectos de vivienda de interés social.
- Reducción de márgenes de ganancia debido al aumento de costos en materiales (cemento, acero, concreto).



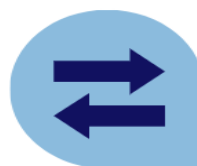
Amenaza de nuevos competidores – Media

- Altas inversiones iniciales en maquinaria, terrenos y tecnología.
- Trámites regulatorios y licencias urbanísticas complejos.
- Necesidad de experiencia técnica y reputación para acceder a proyectos grandes.



Poder de negociación de los proveedores – Medio-Alto

- Pocos grandes proveedores nacionales dominan el mercado (Argos, Cemex, Acerías Paz del Río, etc.).
- Aumento de precios internacionales de insumos importados.
- Algunas empresas han optado por integrar verticalmente la cadena (fabricando sus propios materiales o comprando directamente a productores).



Poder de negociación de los clientes – Alto

- Los clientes (gobierno, inversionistas y compradores particulares) ejercen una gran influencia sobre las condiciones de los proyectos.



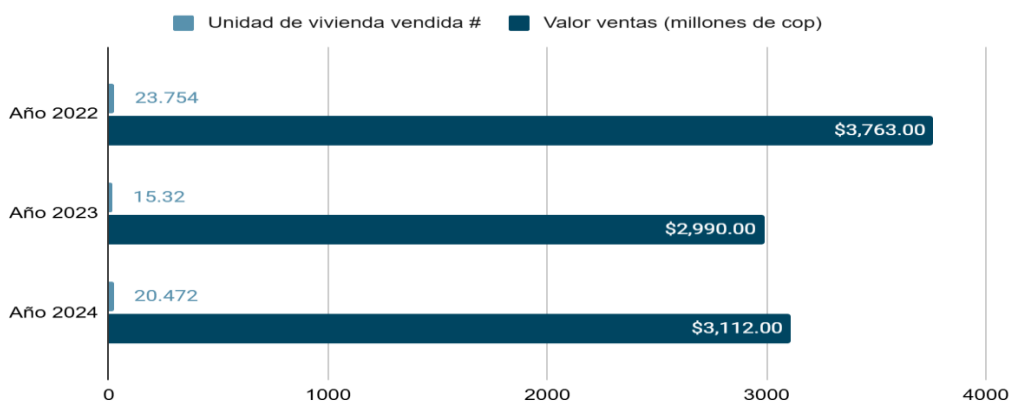
Amenaza de productos o servicios sustitutos – Media

- Aunque no existen sustitutos directos a la construcción tradicional, hay tecnologías y modelos alternativos que comienzan a ganar terreno.
- Construcción modular, prefabricada o en seco, viviendas sostenibles con materiales ecológicos

6.9 Evolución financiera



Crecimiento económico



Durante el año 2023, Constructora Bolívar enfrentó una reducción del 35,5% en las unidades de vivienda vendidas y del 20,5% en el valor total de las ventas frente al año anterior.

Este comportamiento puede atribuirse a varios factores:

- ❖ Aumento de las tasas de interés en Colombia, lo que encarece los créditos hipotecarios y redujo la demanda de vivienda nueva.

- ❖ Inflación elevada, que afectó el poder adquisitivo de los hogares y la capacidad de endeudamiento.
- ❖ Incremento en los costos de materiales de construcción (acero, cemento, concreto, acabados), generando presión sobre los márgenes de rentabilidad.
- ❖ Retrasos en la expedición de licencias urbanísticas y mayor rigor en normativas ambientales.
- ❖ Desaceleración general del sector inmobiliario nacional, tras un período de alto crecimiento en 2021–2022 impulsado por la post pandemia.

En conjunto, estos factores ocasionaron una contracción temporal del mercado inmobiliario y afectaron las ventas de la empresa.

Análisis del crecimiento (2023–2024)

En 2024 se evidencia una recuperación del 33,7% en unidades vendidas y un aumento del 4% en el valor de las ventas, lo que refleja una tendencia positiva.

Las causas principales de esta recuperación fueron:

- ❖ Disminución progresiva de las tasas de interés por parte del Banco de la República, que reactivó la demanda de vivienda financiada.
- ❖ Programas gubernamentales de apoyo a la vivienda de interés social (VIS), como “Mi Casa Ya”, que estimularon las compras.
- ❖ Mejora en la confianza del consumidor y mayor inversión privada en el sector construcción.

- ❖ Diversificación de portafolio por parte de Constructora Bolívar, desarrollando proyectos en diferentes segmentos de mercado.
- ❖ Implementación de estrategias de sostenibilidad y digitalización que incrementaron el valor percibido por los clientes.

Estos factores permitieron a la empresa recuperar su volumen de ventas y estabilizar su participación en el mercado.

Desempeño del segmento CB Hoteles y Resorts

En el negocio hotelero, las ventas netas pasaron de \$49.380 millones en 2023 a \$45.152 millones en 2024, mostrando una leve reducción del 8,5%.

Este descenso puede explicarse por la disminución del turismo nacional e internacional debido a los altos costos de transporte y al aumento de la competencia de alojamientos alternativos, como plataformas digitales tipo Airbnb.

Aun así, el segmento se mantiene en niveles estables y estratégicos para la diversificación del grupo.

Conclusión

El análisis del período 2022–2024 muestra que Constructora Bolívar experimentó un ciclo típico del sector construcción:

Una fase de crecimiento, seguida por una etapa de ajuste económico y posteriormente una recuperación progresiva.

El decrecimiento de 2023 se debió principalmente a condiciones macroeconómicas adversas, como la inflación y las tasas de interés elevadas, mientras que la recuperación de 2024

respondió a la mejora del entorno financiero y a las estrategias de reactivación implementadas tanto por el gobierno como por la empresa. En conclusión, Constructora Bolívar demuestra resiliencia y capacidad de adaptación ante los cambios del entorno económico, manteniendo su posición como una de las principales empresas del sector construcción en Colombia.

7. Análisis de la situación actual de la empresa

Constructora Bolívar presenta una dualidad: enfrenta investigaciones formales de la SIC por retrasos en proyectos y vulneración de derechos de consumidores, pero a su vez, el Grupo Bolívar proyecta fuertes ingresos y ventas para 2025 y la empresa busca liderazgo en ESG y sostenibilidad a través de programas de innovación y responsabilidad social. A pesar de los inconvenientes, el Grupo Bolívar proyecta un fuerte desempeño con \$3 billones en ventas para su constructora este año, y tuvo ingresos significativos en el primer trimestre de 2025.

Constructora Bolívar afianza su liderazgo en rankings de responsabilidad ESG, buscando la innovación abierta para generar proyectos que benefician a las comunidades, como espacios gastronómicos y culturales en municipios.

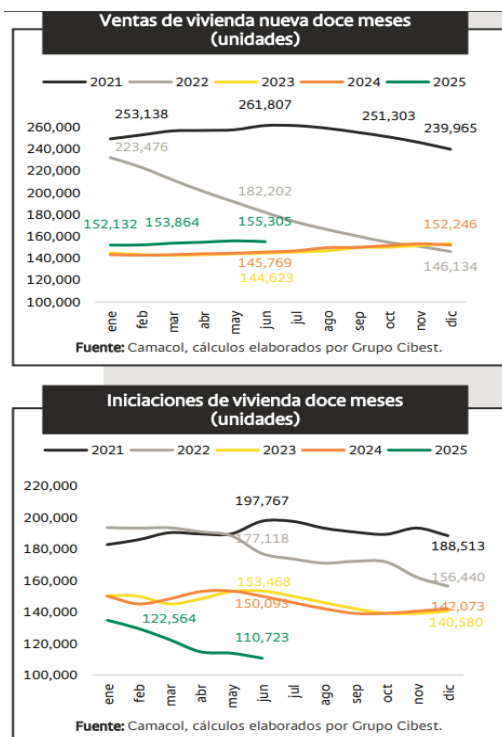
7.1 Análisis del sector: Entorno económico en que se mueve la empresa

El sector de vivienda en Colombia atraviesa en 2025 una etapa de transición. Aunque comienzan a percibirse señales de mejora, los principales indicadores permanecen por debajo de sus promedios históricos, en particular las iniciaciones de vivienda. Este comportamiento está alineado con la contracción estructural que afecta al sector desde 2022, intensificada por un

entorno macroeconómico complejo, altos niveles de incertidumbre y restricciones financieras tanto para los hogares como para los desarrolladores. Durante el primer trimestre de 2025, el valor agregado de la construcción de edificaciones se redujo 7%, profundizando la caída registrada en 2024, cuando la contracción fue de 2,5%. Este resultado refleja la persistencia de las dificultades en la actividad edificadora, asociadas a la debilidad comercial, la postergación de inversiones y una mayor cautela frente al inicio de nuevos proyectos. Las ventas de vivienda muestran una recuperación moderada en lo corrido del año, superando los niveles de 2024, aunque aún distantes del auge alcanzado en 2021. Esta mejoría se explica por la estabilización de las tasas de interés y por un entorno financiero algo más favorable, que ha contribuido a restablecer la confianza de los compradores. El segmento VIS lidera este repunte, mientras que en la No VIS se observa una recuperación más contenida. En este caso, las condiciones de financiamiento siguen siendo exigentes, no por la actuación del sector financiero, que ha hecho su parte reduciendo tasas y flexibilizando requisitos, sino por el entorno fiscal del país, que introduce mayores restricciones para canalizar crédito hacia segmentos con mayor exposición al riesgo.

Por el lado de la oferta, las iniciaciones de vivienda mantienen un rezago. En el acumulado de los últimos doce meses a junio de 2025, se registra una disminución del 26% en las unidades iniciadas, lo que representa una contracción de la oferta futura. Para encontrar cifras similares, habría que remontarse al comportamiento del sector hace más de una década, lo cual refleja la profundidad del ajuste actual. En contraste, los lanzamientos de vivienda comienzan a marcar un punto de inflexión. Desde 2024 y con mayor claridad en 2025, se evidencia una reactivación sostenida en el número de unidades lanzadas. Este comportamiento sugiere que algunos desarrolladores están anticipando un entorno más propicio en el mediano plazo, en

términos de demanda, costos y condiciones de financiamiento. Dado que los lanzamientos suelen preceder a las preventas e iniciaciones, esta dinámica podría convertirse en el primer paso hacia una recuperación más estructural del mercado. En síntesis, el sector empieza a dejar atrás su fase más contractiva, pero su recuperación dependerá de la capacidad para traducir el repunte en lanzamientos en una reactivación.



7.2 La competencia

Constructora bolívar tiene como competencia directa en la ciudad de cali a las siguientes empresas:

- ❖ Jaraamillo Mora Sas
- ❖ Constructora el Castillo sas
- ❖ Marval Cali

- ❖ Constructora Amarilo
- ❖ Constructora Melendez
- ❖ Constructora Solanillas sas

7.3 El mercado actual y participación en el mercado

Con una participación de mercado del 9.1% en valor y 13.1% en unidades para el año 2022 El mercado actual de la constructora prioriza soluciones sostenibles y respetuosas con el medio ambiente, y Constructora Bolívar invierte en certificaciones como EDGE para sus proyectos. Constructora Bolívar mantiene una fuerte posición en el mercado nacional, buscando aprovechar este dinamismo con proyectos de vivienda nueva, especialmente el segmento No VIS. En 2024, se logró un total de 20,472 unidades de viviendas vendidas y 16.646 entregadas.

7.4 Estrategias de mercadeo y ventas

Como estrategias de ventas constructora bolívar tiene puntos llamados, salas de venta donde encontramos apartamentos modelos de los proyectos en ventas, llamando la atención de los clientes amoblando los apartamentos brindando calidez y calor de hogar. Por otro lado también realizan campañas a través del marketing digital, participan en ferias de vivienda y cuentan con personal capacitado para brindar acompañamiento en cada uno de los procesos de interés de los clientes.

7.5 Matriz Dofa análisis interno y externo de la empresa

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades
F1. Estructura organizacional definida que facilita la asignación de responsabilidades en los procesos administrativos. F2. Uso de herramientas tecnológicas institucionales (Power BI) para el seguimiento de información financiera y administrativa. F3. Experiencia y posicionamiento de la empresa en el sector de la construcción, lo que respalda la credibilidad frente a contratistas y proveedores. F4. Existencia de procedimientos administrativos establecidos para la gestión de pagos y devoluciones.	D1. Retrasos en el proceso de devolución de rete garantías debido a fallas en la gestión documental. D2. Falta de estandarización clara en los tiempos y responsables del proceso. D3. Débil coordinación entre las áreas administrativas y financieras involucradas. D4. Ausencia de indicadores específicos que permitan medir el desempeño del proceso de devolución.	O1. Avances en tecnologías de información que permiten automatizar y optimizar procesos administrativos. O2. Creciente exigencia del sector por procesos más eficientes y transparentes. O3. Posibilidad de fortalecer la relación con contratistas mediante una gestión más oportuna y confiable. O4. Disponibilidad de herramientas de control y seguimiento recomendadas por el sector constructor (Camacol).
Amenazas	Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)
A1. Inconformidad de los contratistas por retrasos en las devoluciones, afectando la imagen corporativa. A2. Riesgo de sanciones legales o reclamaciones contractuales por incumplimiento en los plazos de devolución. A3. Incremento en la carga operativa del área administrativa por reprocesos y correcciones. A4. Alta competencia en el sector, donde la eficiencia administrativa se convierte en un factor diferenciador.	FO1. Aprovechar el uso de herramientas tecnológicas institucionales (F2) para optimizar los procesos administrativos y responder a las exigencias del sector por mayor eficiencia y transparencia (O2, O4). FO2. Fortalecer la relación con los contratistas mediante una gestión más ágil de las devoluciones, apoyada en la experiencia y posicionamiento de la empresa (F3, O3).	DO1. Diseñar acciones de mejora que permitan estandarizar el proceso de devolución y reducir los retrasos derivados de la gestión documental (D1, D2), apoyándose en herramientas tecnológicas disponibles (O1). DO2. Definir indicadores de desempeño para el proceso de devolución (D4), utilizando plataformas de seguimiento administrativo (O4).
Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)	Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)	
FA1. Utilizar la estructura organizacional y los procedimientos existentes (F1, F4) para minimizar el riesgo de reclamaciones legales y contractuales (A2). FA2. Apoyarse en el posicionamiento y experiencia de la empresa (F3) para mitigar el impacto de la inconformidad de los contratistas (A1).	DA1. Reducir los reprocesos y la carga operativa del área administrativa (D1, D3) mediante la mejora de la coordinación interdepartamental, evitando riesgos de incumplimiento y sanciones (A2, A3). DA2. Fortalecer el control del proceso mediante indicadores claros (D4) para prevenir afectaciones a la imagen corporativa y pérdida de competitividad (A1, A4).	

7.5.1 Matriz Dofa análisis al sector al que pertenece interno la empresa

Fortalezas del sector	Debilidades del sector (D)	Oportunidades del sector
F1. Importancia estratégica del sector de la construcción como motor de crecimiento económico y generación de empleo. F2. Amplia experiencia y conocimiento técnico acumulado por las empresas del sector. F3. Existencia de gremios como Camacol que brindan apoyo técnico, normativo y de articulación sectorial. F4. Desarrollo progresivo de tecnologías aplicadas a la construcción y a la gestión administrativa de proyectos.	D1. Alta dependencia de factores macroeconómicos como tasas de interés, inflación y políticas gubernamentales. D2. Procesos administrativos complejos y, en muchos casos, poco estandarizados entre las empresas del sector. D3. Retrasos frecuentes en trámites administrativos y financieros asociados a pagos, devoluciones y legalización de contratos. D4. Brechas en la adopción de herramientas tecnológicas para la automatización de procesos administrativos y financieros.	O1. Programas gubernamentales de impulso a la vivienda y a la infraestructura. O2. Creciente demanda de procesos más eficientes, transparentes y digitalizados por parte de clientes y contratistas. O3. Innovación tecnológica aplicada a la gestión de proyectos, pagos y control financiero. O4. Posibilidad de alianzas estratégicas entre empresas del sector para optimizar costos y procesos.
Amenazas del sector	Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)
A1. Inestabilidad económica que afecta la inversión en proyectos de construcción. A2. Cambios constantes en la normatividad tributaria, laboral y urbanística. A3. Alta competencia entre empresas constructoras por participación en el mercado. A4. Incremento en los costos de materiales, mano de obra y servicios asociados al sector.	FO1. Aprovechar el respaldo de los gremios del sector (F3) para adoptar buenas prácticas y herramientas tecnológicas que mejoren la eficiencia administrativa (O3). FO2. Fortalecer el uso del conocimiento técnico y la experiencia del sector (F2) para responder a la creciente demanda de procesos más transparentes y eficientes (O2).	DO1. Reducir la complejidad administrativa del sector (D2, D3) mediante la adopción de tecnologías digitales que permitan estandarizar procesos (O3). DO2. Disminuir la dependencia de procesos manuales (D4) a través de programas de innovación y modernización impulsados por el sector y el gobierno (O1).
Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)	Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)	
FA1. Utilizar la experiencia técnica del sector (F2) para adaptarse a los cambios normativos y minimizar riesgos legales (A2). FA2. Apoyarse en el posicionamiento y la organización gremial del sector	DA1. Mitigar los retrasos administrativos y financieros (D3) mediante la estandarización de procesos, evitando sanciones y pérdidas económicas derivadas de cambios normativos (A2). DA2. Fortalecer la adopción	

(F3) para enfrentar la alta competencia y la inestabilidad económica (A1, A3).	tecnológica del sector (D4) para enfrentar el incremento de costos y la presión competitiva (A3, A4).	
--	---	--

8. Diagnostico Formulación e Implementación del Plan de Mejoramiento en el Área Administrativa.

8.1 Área Administrativa

El área que se recomienda aplicar el plan de mejoramiento es la administrativa y contable.

8.2 Diagnostico Estructura del Administrativa

Se evidenció debilidades en la trazabilidad de la información, demoras en los tiempos de devolución, falta de estandarización documental y escasa integración entre los sistemas administrativos y contables.

Entre las principales causas se identificaron:

- Uso parcial del software contable sin una correcta parametrización.
- Procesos manuales en la verificación de documentos.
- Falta de indicadores de seguimiento financiero específicos para las devoluciones de rete garantías.
- Limitaciones en la capacitación del personal en temas de herramientas digitales.

Estructura del Área Administrativa – Constructora Bolívar S.A.S

1. Nivel Directivo

Gerente General

Dirige estratégicamente la empresa y toma decisiones globales sobre políticas, recursos y proyectos. Supervisa a los gerentes de cada área funcional.

Gerente Administrativo y Financiero

Responsable de la planeación, control y supervisión de todas las actividades administrativas, financieras y contables. Coordina los equipos de tesorería, contabilidad, gestión documental y apoyo en obra.

2. Nivel de Coordinación

Coordinador Administrativo y Financiero

Supervisa la correcta ejecución de los procesos administrativos en todos los proyectos.

Asegurar la eficiencia en la gestión documental, pagos, devoluciones, control presupuestal y cumplimiento de políticas internas. Es el enlace principal entre las obras y la sede administrativa central.

3. Nivel Operativo – Administrativo

Director de Obra

- ❖ Lidera la ejecución técnica y administrativa de cada proyecto.
- ❖ Coordina al equipo operativo (ingenieros, residentes y auxiliares administrativos), garantizando la entrega de la documentación y los informes a tiempo.

Auxiliar Administrativo de Obra

- ❖ Apoya la gestión documental, financiera y logística del proyecto.
- ❖ Registra facturas, controla pagos, archiva soportes y tramitar devoluciones de rete garantías.
- ❖ Es el enlace operativo entre el Director de Obra y el área contable.

Auxiliar Contable

- ❖ Se encarga de los registros contables, conciliaciones y control de cuentas por pagar y por cobrar.
- ❖ Apoya los cierres contables mensuales y los reportes financieros de la empresa.

Auxiliar de Tesorería

- ❖ Ejecuta y controla los pagos a contratistas y proveedores, maneja las conciliaciones bancarias y garantiza el cumplimiento de los procedimientos de flujo de caja y devolución de rete garantías.

Asistente Administrativo Contable

- ❖ Brinda apoyo operativo en la organización documental, control de vencimientos, archivo digital, gestión de proveedores y coordinación entre contabilidad y administración.

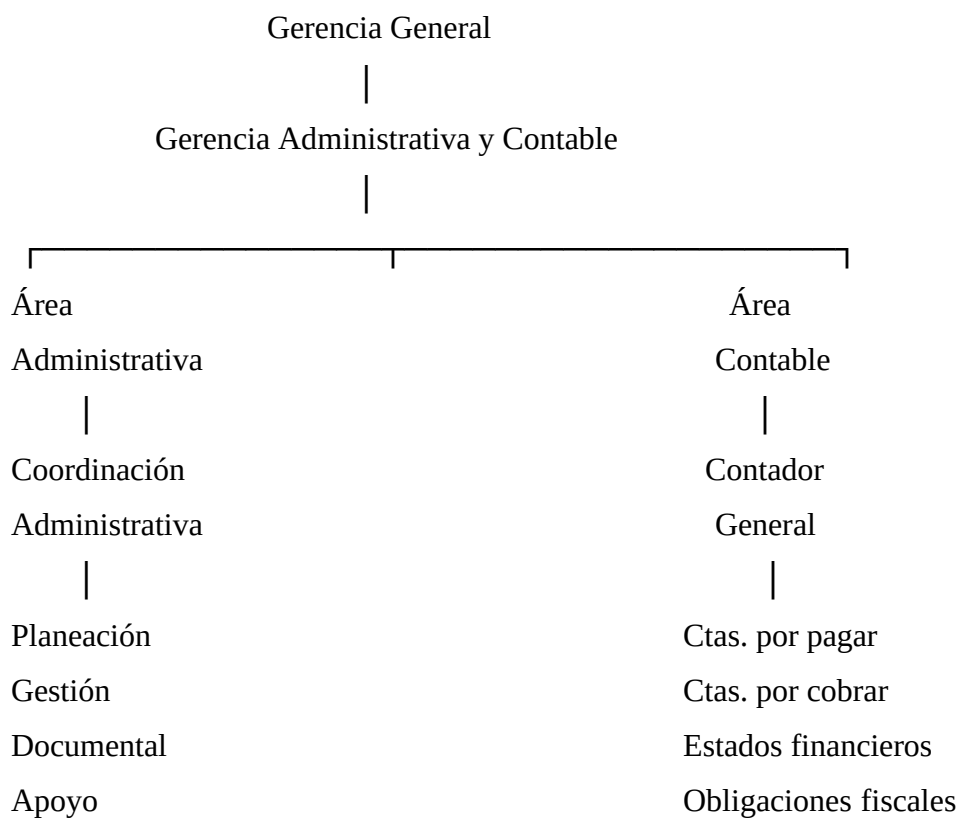
4. Nivel de Control y Seguimiento

Auditor Interno Contable

Evalúa los procesos financieros y administrativos, identificando riesgos, inconsistencias y oportunidades de mejora. Supervisa los procesos de devolución de rete garantías y el cumplimiento de normas NIIF y políticas corporativas.

8.2.1 Organigrama del Área Administrativa

Se le recomienda a la empresa constructora Bolívar incluir en sus documentos corporativos el siguiente organigrama del área administrativa, ya que no cuentan oficialmente con uno.



8.2.2 Matriz Dofa para el Área Administrativa

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Avances tecnológicos (ERP, Power BI, gestión documental digital). O2. Capacitación continua y alianzas con entidades formativas. O3. Expansión de proyectos a nuevas ciudades con apoyo gubernamental. O4. Políticas de sostenibilidad y eficiencia promovidas por el Grupo Bolívar.	A1. Cambios frecuentes en normativas fiscales y tributarias. A2. Incremento en la competencia del sector y presión por eficiencia operativa. A3. Riesgo de pérdida de confianza por demoras o errores administrativos. A4. Posibles sanciones legales por errores en gestión de pagos o documentación.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1. Amplia trayectoria organizacional con procesos administrativos formalizados. F2. Personal con experiencia en gestión de proyectos y conocimiento del sector construcción. F3. Cultura organizacional basada en la responsabilidad y el cumplimiento normativo. F4. Capacidad de respuesta a auditorías y controles internos.	Desarrollar un plan de formación digital y administrativa apoyado en alianzas educativas (F3, O2). Implementar herramientas tecnológicas (ERP y Power BI) aprovechando la experiencia del personal y las políticas institucionales (F1, F2, O1).	Aprovechar la estructura jerárquica y cultura de cumplimiento para asegurar la adaptación a los cambios normativos (F3, F4, A1). Usar la reputación y experiencia administrativa para generar confianza ante clientes y contratistas (F2, F4, A3). Fortalecer los controles internos para prevenir sanciones o errores financieros (F4, A4).
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1. Falta de estandarización en procedimientos administrativos y de gestión documental. D2. Comunicación deficiente entre áreas (administrativa, técnica y financiera). D3. Falta de indicadores de desempeño y seguimiento de procesos administrativos.	Estandarizar y digitalizar los procesos administrativos y documentales mediante software de gestión (D1, D3, O1). Mejorar la comunicación interdepartamental a través de plataformas colaborativas y capacitación (D2, O2). Implementar un sistema de indicadores administrativos (KPI) que mida tiempos, eficiencia y cumplimiento (D3, O1).	Reducir la dependencia de procesos manuales para evitar errores y sanciones legales (D3, A4). Diseñar un protocolo de gestión de crisis administrativas ante demoras o fallas de comunicación (D2, A3) Actualizar periódicamente las normas y procedimientos internos para ajustarse a los cambios fiscales y regulatorios (D1, A1).

8.3 Formulación Plan Mejoramiento

General

Optimizar la gestión administrativa y contable de Constructora Bolívar S.A.S., mediante la reestructuración del proceso de devolución de rete garantías, fortaleciendo la trazabilidad de la información, reduciendo los tiempos de respuesta y mejorando la eficiencia operativa.

Objetivos:

1. Estandarizar los procedimientos administrativos y contables relacionados con devoluciones y pagos.
2. Implementar un sistema digital integrado (ERP y Power BI) para la trazabilidad de la información financiera.
3. Capacitar al personal administrativo y contable en herramientas tecnológicas y normativas vigentes.
4. Reducir en un 30 % los tiempos promedio de devolución de rete garantías.
5. Mejorar la comunicación interdepartamental y fortalecer el control interno.

8.4 Implementación del Plan de Mejoramiento

8.4.1 Estrategias/ Plan de Acción

Área Administrativa	
Estrategia 1	Eliminar la falta de uniformidad y reducir reprocesos en la gestión documental.

Estrategia 2	Mejorar la trazabilidad y el control de la información administrativa.
Estrategia 3	Reducir retrasos causados por fallas de comunicación entre áreas.
Estrategia 4	Fortalecer las competencias del personal administrativo.

Plan de acción completo

Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Tiempo de ejecución
1. Eliminar la falta de uniformidad y reducir reprocesos en la gestión documental.	Estandarizar los procedimientos administrativos relacionados con la devolución de rete garantías	• Elaborar manual de procedimientos administrativos • Diseñar flujograma del proceso de devolución • Crear formatos únicos para solicitudes y soportes	Coordinador Administrativo Auxiliar Administrativo de Obra	1 mes
2. Mejorar la trazabilidad y el control de la información administrativa.	Garantizar el seguimiento y control oportuno de la información administrativa	• Digitalizar documentos administrativos • Centralizar la información en el sistema ERP • Crear tablero de seguimiento en Power BI	Área Administrativa y Financiera	1 mes
3. Reducir retrasos causados por fallas de comunicación entre áreas.	Fortalecer la comunicación interdepartamental	• Establecer reuniones administrativas mensuales • Crear reportes administrativos estandarizados • Definir canales formales de	Gerente Administrativo Coordinador Administrativo	Permanente

		comunicación		
4. Fortalecer las competencias del personal administrativo.	Mejorar el desempeño del personal en la gestión administrativa	• Realizar capacitaciones en procesos y normatividad • Capacitar en uso de herramientas digitales • Evaluar el desempeño post-capacitación	Talento Humano Área Administrativa	Trimestral

Desarrollo de estrategias

- **Estrategia 1:**
 - manual de procedimiento
 - formato de solicitud de devoluciones

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

PROCESO DE DEVOLUCIÓN DE RETENCIONES DE GARANTÍA (RETE GARANTÍAS) CONSTRUCTORA BOLÍVAR S.A.S

1. Introducción

El presente Manual de Procedimientos Administrativos tiene como finalidad establecer de manera clara, ordenada y estandarizada las actividades, responsabilidades, documentos y controles necesarios para la correcta gestión del proceso de devolución de retenciones de garantía (rete garantías) en la empresa Constructora Bolívar S.A.S. Este manual se elabora como parte del plan de mejoramiento administrativo, con el propósito de reducir reprocesos, optimizar tiempos de respuesta y fortalecer el control interno.

2. Objetivo del Manual

Definir y estandarizar el procedimiento administrativo para la devolución de rete garantías, garantizando eficiencia operativa, trazabilidad documental, cumplimiento normativo y transparencia en la gestión administrativa.

3. Alcance

Este procedimiento aplica a todos los contratos celebrados con contratistas y proveedores que contemplen retenciones de garantía, desde la finalización del contrato hasta la devolución efectiva del valor retenido. Involucra a las áreas administrativa, financiera, contable y de obra.

4. Marco Normativo y Documental

- ❖ Contratos de obra y prestación de servicios.
- ❖ Políticas internas de Constructora Bolívar S.A.S.
- ❖ Normativa contable y tributaria vigente en Colombia.
- ❖ Manual de control interno de la empresa.

5. Responsables del Procedimiento

- ❖ **Auxiliar Administrativo de Obra:** Recolección y validación inicial de documentos.
- ❖ **Coordinador Administrativo:** Revisión y aprobación administrativa del trámite.
- ❖ **Área Financiera y Contable:** Verificación contable y programación del pago.
- ❖ **Tesorería:** Ejecución del pago de la devolución.
- ❖ **Gerencia Administrativa:** Seguimiento y control del proceso.

Descripción del Procedimiento Administrativo

5.1 Inicio del Proceso

El proceso inicia una vez el contratista finaliza la ejecución del contrato y cumple con todas las obligaciones contractuales, técnicas y administrativas establecidas.

5.2 Recepción de la Solicitud

El contratista presenta la solicitud formal de devolución de la rete garantía, acompañada de los documentos requeridos. El Auxiliar Administrativo de Obra recibe y registra la solicitud en el sistema correspondiente.

5.3 Verificación Documental

El Auxiliar Administrativo verifica que la documentación esté completa y cumpla con los requisitos establecidos. En caso de inconsistencias, se solicita al contratista la corrección correspondiente.

5.4 Revisión Administrativa

El Coordinador Administrativo revisa la documentación validada y autoriza el avance del trámite, asegurando el cumplimiento de las políticas internas.

5.5 Validación Contable y Financiera

El área contable verifica que las obligaciones estén debidamente registradas y conciliadas. Posteriormente, el área financiera autoriza la programación del pago.

5.6 Autorización y Pago

Tesorería ejecuta el pago de la devolución de la rete garantía según el cronograma establecido y notifica al contratista.

5.7 Cierre del Proceso

Una vez realizado el pago, se archiva el expediente digital y físico del trámite y se actualiza el estado del proceso como cerrado.

6. Documentos Requeridos

- ❖ Solicitud formal de devolución.
- ❖ Acta de finalización del contrato.
- ❖ Certificado de cumplimiento.
- ❖ Copia del contrato.
- ❖ Certificación bancaria del contratista.
- ❖ Soportes contables requeridos.

7. Controles Internos

- ❖ Lista de chequeo documental obligatoria.
- ❖ Registro del trámite en sistema ERP.
- ❖ Seguimiento mediante indicadores administrativos.
- ❖ Auditorías internas periódicas.

8. Indicadores del Proceso

- ❖ Tiempo promedio de devolución.
- ❖ Número de reprocesos administrativos.

- ❖ Porcentaje de trámites completados sin errores.

9. Actualización del Manual

Este manual deberá revisarse y actualizarse anualmente o cuando se presenten cambios normativos o en los procedimientos internos de la empresa.

Elaborado por: Área Administrativa

Aprobado por: Gerencia Administrativa

Fecha: _____

- **Estrategia 2:**

Digitalizar documentos administrativos: creación de carpeta en drive donde se suministre toda la información recolectada en el formato de solicitud y demás documentos entregados por los solicitantes.

Drive Retegarantías										
Trabajando sin conexión										
Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda										
100% 123 9 + B I A										
A B C D E F G H I J										
1										
2										
3	RESPONSABLE DE LA SOLICITUD									
4	No. DE CONTRATO	ACTA No.	FECHA REGISTRO	SOPORTE	FECHA TERMINACIÓN DEL CONTRATO	NIT	NOMBRE CONTRATISTA	OBRA	RESPONSABLE APROBACIÓN ACTA	VALOR PARCIAL TOTAL RETEGARANTIA
5	10090025	6	4/11/2025	https://drive.google.c	31/12/2025	901236448	REDES Y URBANISMOS D M SAS	URBANISMO ENTRERIO	Andrea Velasquez Giron	\$ 3,491,132
6	10090026	7	4/11/2025	https://drive.google.c	31/12/2025	901236448	REDES Y URBANISMOS D M SAS	URBANISMO ENTRERIO	Andrea Velasquez Giron	\$ 3,059,221
7	10090027	7	4/11/2025	https://drive.google.c	31/12/2025	901236448	REDES Y URBANISMOS D M SAS	URBANISMO ENTRERIO	Andrea Velasquez Giron	\$ 4,238,318
8	10090028	12	4/11/2025	https://drive.google.c	31/12/2025	901236448	REDES Y URBANISMOS D M SAS	URBANISMO ENTRERIO	Andrea Velasquez Giron	\$ 32,324,064
9	10090033	6	4/11/2025	https://drive.google.c	31/12/2025	901236448	REDES Y URBANISMOS D M SAS	URBANISMO ENTRERIO	Andrea Velasquez Giron	\$ 3,788,580
10	2600308	2	4/11/2025	https://drive.google.c	28/2/2026	901431990	FS CONSTRUCCIONES SAS	MACADAMIA - ADPRO	Mariana Menjura Arango	\$ 989,269
11	8870057	17	4/11/2025	https://drive.google.c	31/8/2025	900541053	TECFIRE INGENIERIA SAS	ARANDANOS - ADPRO	Carlos Ivan Alvarez Isaza	\$ 34,963,313
12	2300312	2	4/11/2025	https://drive.google.c	31/12/2025	900473579	CONSTRUCCIONES DANIEL DIAZ SAS	CAMELIAS - ADPRO	Jesus Mauricio Silva	\$ 970,346
13	1160455	6	4/11/2025	CONSTRUAC...	31/12/2025	901730901	CONSTRUACABADOS YS S.A.S.	URBANISMO CIUDAD P	Juan Sebastian Diosa	\$ 1,000,846
14	10490001	2	25/7/2025	https://drive.google.c	30/5/2024	901314250	INFIX INGENIERIA S.A.S.	ACABADOS CASA 12 VE	Carolina Cabal Cuartas	\$ 1,982,507
15	10490004	2	25/7/2025	https://drive.google.c	30/8/2024	901314250	INFIX INGENIERIA S.A.S.	ACABADOS CASA 12 VE	Carolina Cabal Cuartas	\$ 1,205,234
16	10200002	3	4/11/2025	https://drive.google.c	30/6/2024	900612385	CESAR LUNA CONSTRUCCIONES SAS	ACABADOS CASA 54 VE	Veronica Sampayo Beltran	\$ 57,529
17	10400003	2	4/11/2025	https://drive.google.c	30/6/2024	900612385	CESAR LUNA CONSTRUCCIONES SAS	ACABADOS CASA 58 VE	Ricardo David Valencia Burbe	\$ 19,440
18	1750127	12	28/10/2025	https://drive.google.c	31/12/2022	900513953	CONSTRUCCIONES Y ENCOFRADOS ERCC	ACACIAS ADPRO	Ricardo Jose Valderrama Cas	\$ 4,563,498
19	1750173	11	28/10/2025	https://drive.google.c	31/3/2023	900513953	CONSTRUCCIONES Y ENCOFRADOS ERCC	ACACIAS ADPRO	Ricardo Jose Valderrama Cas	\$ 15,439,223

- Centralizar la información en el sistema ERP: en la empresa Constructora Bolívar S.A.S se trabaja con el ERP llamado Sinco.

1. Identificación de los módulos de SINCO involucrados

El área administrativa debe identificar los módulos del ERP SINCO que intervienen en el proceso de devolución de rete garantías, tales como:

- Contratos
- Cuentas por pagar
- Contabilidad
- Tesorería

Esta identificación permite definir en qué módulos se debe cargar y consultar la información del trámite.

2. Estandarización de la información a registrar en SINCO

Antes de cargar la información, se debe definir qué datos serán obligatorios para cada devolución, asegurando uniformidad administrativa.

Entre estos datos se incluyen:

- Número de contrato
- Nombre del contratista
- Proyecto u obra
- Valor de la retención
- Fecha de finalización del contrato
- Estado del trámite (en revisión, aprobado, pagado)

- Esto evita registros incompletos o inconsistentes dentro del sistema.

3. Carga y centralización de la documentación en SINCO

Una vez digitalizados los documentos, el Auxiliar Administrativo debe adjuntar en SINCO todos los soportes relacionados con la devolución, tales como:

- Solicitud formal de devolución
- Acta de finalización del contrato
- Certificado de cumplimiento
- Certificación bancaria
- Soportes contables

De esta forma, toda la información queda almacenada en un solo sistema y accesible para las áreas involucradas.

4. Registro y seguimiento del estado del trámite en SINCO

Cada devolución debe registrarse como un trámite administrativo dentro del ERP, asignándole un estado específico, por ejemplo:

- Recibido
- En verificación administrativa
- En revisión contable
- Autorizado para pago
- Pagado

Este seguimiento permite conocer en tiempo real el avance del proceso y facilita la toma de decisiones administrativas.

5. Acceso compartido y control por perfiles de usuario

El área administrativa debe coordinar con sistemas la asignación de perfiles de usuario en SINCO, garantizando que:

- El personal administrativo pueda registrar y consultar información.
- El área contable valide registros financieros.
- Tesorería ejecute y confirme el pago.
- Esto asegura control interno, trazabilidad y segregación de funciones.

6. Verificación y control administrativo de la información centralizada

De manera periódica, el Coordinador Administrativo debe realizar revisiones en SINCO para verificar:

- Que todos los trámites estén correctamente registrados.
- Que los documentos estén completos y legibles.
- Que los estados del trámite estén actualizados.

● Estrategia 3:

1. Establecimiento de reuniones administrativas mensuales

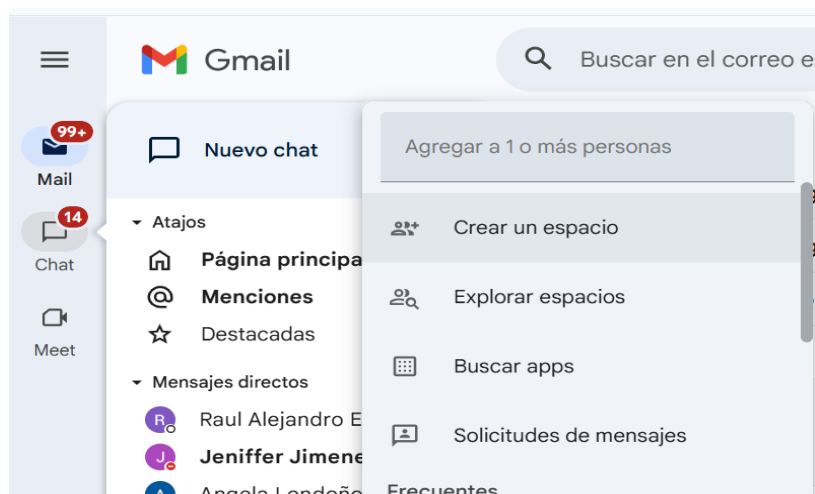
Se implementarán reuniones periódicas entre las áreas administrativa, financiera y de obra, con el fin de realizar seguimiento a los procesos de devolución de rete garantías. Estas

reuniones permitirán identificar inconvenientes, aclarar responsabilidades y tomar decisiones oportunas para evitar retrasos.



2. Definición de canales formales de comunicación

Se establecerán canales oficiales de comunicación interna, como correos institucionales o plataformas colaborativas, para el intercambio de información relacionada con las devoluciones. Esto garantizará que la información sea clara, oportuna y trazable.



• Estrategia 4:

1. Capacitación en procesos y normatividad

Se realizarán capacitaciones dirigidas al personal administrativo sobre los procedimientos internos, la normatividad aplicable y las políticas de la empresa relacionadas con la devolución

de rete garantías. Esto permitirá mejorar el conocimiento técnico del personal y reducir errores administrativos.

2. Capacitación en el uso de herramientas digitales

Esta actividad busca fortalecer las habilidades del personal en el uso del ERP, herramientas de digitalización y sistemas de seguimiento, garantizando una correcta gestión de la información administrativa y un mejor aprovechamiento de la tecnología.

3. Evaluación del desempeño posterior a la capacitación

Una vez realizadas las capacitaciones, se evaluará el desempeño del personal administrativo mediante indicadores y seguimiento a los resultados. Esta evaluación permitirá identificar oportunidades de mejora y asegurar la efectividad de las acciones formativas.

8.5 Cuadro costo beneficio

Estrategia	Costos Asociados	Costo	Beneficios Esperados
Estandarización del proceso administrativo (manual, flujogramas y formatos)	Tiempo del personal administrativo para elaboración y socialización de documentos	\$0	Reducción de reprocesos • Mayor claridad en el procedimiento • Uniformidad administrativa
Digitalización y centralización de la información en SINCO	Uso de recursos tecnológicos existentes y tiempo de carga de información	\$0	• Mayor trazabilidad documental • Reducción de pérdida de información • Acceso oportuno a datos
Fortalecimiento de la comunicación	Tiempo destinado a reuniones y elaboración de	\$0	• Menos retrasos por falta de información • Mejor coordinación

	reportes administrativos		entre áreas • Flujo de información oportuno
Capacitación del personal administrativo	Inversión en capacitaciones internas y tiempo del personal	\$200,000 mensual	• Disminución de errores administrativos • Mayor eficiencia operativa • Fortalecimiento de competencias

8.5.1 Proceso para el Plan de Selección del Personal

1. Planeación del requerimiento

Detección de la necesidad: El jefe directo o el área solicitante identifica la vacante (por retiro, incremento de carga laboral o nuevos proyectos).

Solicitud de personal: Se diligencia el formato interno de solicitud de vacante, especificando cargo, perfil, funciones y nivel salarial.

Aprobación: El área de Gestión Humana revisa la solicitud y valida la disponibilidad presupuestal y el tipo de contratación.

2. Definición del perfil del cargo

Se determinan los requisitos mínimos del cargo: nivel académico, experiencia, competencias técnicas y comportamentales, habilidades blandas y valores alineados a la cultura Bolívar (innovación, cumplimiento, servicio y trabajo en equipo).

Se utiliza la descripción del cargo corporativo como guía base.

3. Reclutamiento

Convocatorias internas: Promociones o traslados dentro de la organización.

Convocatorias externas: Publicación de vacantes en portales como Computrabajo, empleo.com, LinkedIn, y la página oficial de Constructora Bolívar.

También se gestionan alianzas con universidades y el SENA para cargos de practicantes.

4. Preselección de candidatos

El área de selección revisa las hojas de vida recibidas y filtra los candidatos que cumplan con el perfil. Se realiza un contacto inicial para verificar disponibilidad, motivación y expectativas salariales.

5. Evaluación y selección

Se aplican pruebas psicotécnicas, entrevistas por competencias y, en algunos casos, pruebas técnicas específicas según el cargo (por ejemplo, conocimientos contables, de obra o administrativos).

Los candidatos finalistas son entrevistados por el jefe inmediato y el área de Gestión Humana.

Se valoran competencias como liderazgo, orientación al resultado, ética, responsabilidad y servicio.

6. Verificación de referencias y antecedentes

Se realiza la validación de referencias laborales y antecedentes judiciales y disciplinarios. Esta fase garantiza la confiabilidad y transparencia del proceso.

7. Selección final y oferta

El área de Gestión Humana elabora la propuesta formal de vinculación, indicando salario, tipo de contrato y beneficios.

Se comunica al candidato seleccionado y se coordina el ingreso.

8. Inducción y vinculación

El nuevo colaborador participa en el programa de inducción institucional, donde se presentan la cultura organizacional, políticas de seguridad, misión, visión y beneficios.

También se realiza la inducción específica en el área de trabajo.

9. Seguimiento al periodo de prueba

El jefe inmediato y el área de Gestión Humana realizan un seguimiento del desempeño durante el periodo de prueba, garantizando la adaptación y cumplimiento de objetivos.

8.5.2 Mecanismos de Participación para los Empleados

Tipo de mecanismo	Estrategia	Propósito
Comunicación interna	Reuniones, buzones, encuestas	Escuchar propuestas e inquietudes del personal.
Comités institucionales	COPASST, Comité de Bienestar	Participación en salud, seguridad y bienestar.
Formación y desarrollo	Capacitaciones, liderazgo	Fomentar el crecimiento y la participación profesional.
Reconocimiento y cultura	Programa “Nuestra Gente”	Fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia.
Responsabilidad social	Voluntariado corporativo	Impulsar la participación en proyectos sociales.
Innovación y mejora	Retos internos, mesas de trabajo	Promover ideas que optimicen procesos y servicios.

8.5.3 Incentivos y Motivación para los Empleados

Constructora bolívar tiene una serie de estrategias que ayudan a la motivación de sus colaboradores, tales como:

- ❖ 1 día y medio libre por cumpleaños
- ❖ 2 sábados libres en el mes

- ❖ Bonificación sobre cierto porcentaje de las ganancias que tuvo la empresa del año anterior
- ❖ Descuentos en restaurantes presentando el carnet de la compañía
- ❖ En la semana de la salud se lleva a empresas dedicadas a consultas oftalmológicas y se les hace descuento en la adquisición de productos y facilidad de pago en cuotas descontadas de la nómina
- ❖ De lunes a viernes en el sector de la construcción se les ofrece almuerzos a los trabajadores directos y los sábados se les brinda el desayuno

8.5.4 Comunicación para Empleados

Constructora Bolívar cuenta con un área llamada equipo de comunicación, el cual está al servicio de la compañía para apoyar las distintas necesidades y requerimiento de comunicación interna, el cual brinda un portafolio de comunicaciones.

Nuestros canales de Comunicación son:



Correo

comunicacionesorganizacionales@cbolivar.com

Los envíos a través del correo corporativo se hacen máximo 2 veces por día. El equipo de comunicaciones tiene establecido un cronograma de envíos por lo que las solicitudes están sujetas a revisión.



Comités Primarios

Espacios mensuales organizados por los líderes de la Compañía en conjunto con sus equipos de trabajo a través de los cuales se realiza la socialización del boletín corporativo, cifras e indicadores estratégicos. Este es un espacio también abierto para aquellas áreas que desean movilizar información con los funcionarios.



Grupos de whatsapp "Conectados"

Chats con las distintas Gerencias y líderes de la Compañía donde se moviliza información corporativa que deba ser movilizad por los líderes hacia sus equipos de trabajo.



Boletín "Ponte al día"

Newsletter mensual que reúne la información estratégica de la Compañía como también cifras, indicadores y todos los proyectos con los que impactamos a la comunidad.



Workplace

Grupo CB Noticias

Workplace es una red social corporativa en donde se comparten noticias e información de interés. El grupo CB noticias está conformado por funcionarios de Cali y Bogotá.



Intranet

Página web a través de la cual se comparten recursos, información y documentos corporativos.



Fondo de escritorio

8.5.5 Estrategias de Trabajo en Equipo

En el área de obra que es donde tenemos enfocado nuestro trabajo, encontramos estrategias para trabajar en equipo, tal como:

- ❖ Se tiene elaborado un cuadro donde se sube todo el material disponible de las obras, para así evitar comprarle al proveedor y mejor utilizar el material que en otras obras está sobrando y para esto se necesita la comunicación entre obras.

- ❖ Se realiza cada mes comités donde se escoge a una obra y socialice alguna problemática en el proceso constructivo para que los directores de las demás obras no tengan esas mismas fallas en sus proyectos
- ❖ Préstamos de personal entre obras, cuando una obra se encuentra en un pico de actividades y se ve falta de personal puede solicitar apoyo a las demás obras por un tiempo y así evitar la contratación de nuevo personal.

8.5.6 Liderazgo



Constructora Bolívar inspira a sus colaboradores a tener liderazgo por medio de los programas:

- ❖ Desarrollo individual
- ❖ Desarrollo grupal
- ❖ Comités primarios
- ❖ Experiencia digital

8.5.7 Evaluación de Desempeño

Constructora Bolívar evalúa el desempeño de sus colaboradores por medio de una plataforma llamada PIPOL, el cual es un sistema de servicios de talento humano. Al iniciar el

año se les socializa unos objetivos y al finalizar se les evalúa que hayan cumplido con esos objetivos.



8.6 Conclusiones

El diagnóstico del proceso evidenció fallas significativas en la organización documental, la comunicación entre áreas y la trazabilidad de la información, lo que generaba retrasos constantes en el pago de las rete-garantías, afectando la satisfacción de los proveedores y la eficiencia administrativa de la empresa.

Se identificó que la ausencia de un procedimiento estandarizado y la dependencia de múltiples actores sin roles claramente definidos generaba reprocesos, duplicidad de tareas y falta de control sobre los tiempos del proceso.

El análisis permitió establecer que la digitalización del proceso y la implementación de flujos de trabajo más claros y centralizados son fundamentales para disminuir los tiempos de respuesta y mejorar la precisión en la verificación de documentos.

El plan de mejoramiento propuesto ofrece soluciones concretas orientadas a la optimización del proceso, tales como: la creación de un flujo estructurado, la asignación de responsabilidades, la integración tecnológica, y la capacitación del personal, acciones que aumentan la eficiencia operativa y reducen errores.

La adopción de estas estrategias permitirá a Constructora Bolívar fortalecer su relación con proveedores, mejorar su imagen corporativa y garantizar el cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras, contribuyendo así a procesos administrativos más efectivos y transparentes. Finalmente, se concluye que la empresa debe continuar con una evaluación periódica del proceso, aplicando indicadores de seguimiento que permitan medir el impacto del plan de mejoramiento e identificar nuevas oportunidades de optimización en el área administrativa.

8.7 Recomendaciones

Implementar formalmente el procedimiento estandarizado del proceso de rete-garantías: garantizando que cada área involucrada conozca sus responsabilidades y tiempos de respuesta para evitar reprocesos y retrasos.

Fortalecer la digitalización del proceso: integrando herramientas tecnológicas que permitan la carga, verificación, archivo y seguimiento de documentos en tiempo real, reduciendo el manejo manual y el riesgo de pérdida de información.

Capacitar al personal involucrado en el manejo del nuevo flujo de trabajo, en los requisitos tributarios y en el uso de las plataformas tecnológicas para garantizar uniformidad en la ejecución del proceso.

Mejorar y formalizar los canales de comunicación interáreas, especialmente entre tesorería, contabilidad, jurídica y proveedores, asegurando que la información fluya de manera oportuna y verificada.

Realizar auditorías internas periódicas para evaluar el cumplimiento del proceso, detectar puntos críticos y asegurar que el plan de mejoramiento se mantenga vigente y se adapte a nuevas necesidades.

Fomentar la cultura de control documental en el área administrativa, promoviendo buenas prácticas en el manejo, resguardo y revisión de documentos para asegurar la confiabilidad del proceso.

Revisar cada seis meses la efectividad del plan de mejoramiento, incorporando ajustes y acciones complementarias que continúen perfeccionando el proceso y aseguren su sostenibilidad en el tiempo.

8.8 Bibliografía

<https://sites.google.com/cbolivar.com/intranet?pli=1>

<https://sites.google.com/constructorabolivar.com/valor-compartido/inicio>

<https://sites.google.com/cbolivar.com/intranet/nuestra-compa%C3%B1%C3%ADa/qui%C3%A9nes-somos>

<https://sites.google.com/cbolivar.com/intranet/nuestra-compa%C3%B1%C3%ADa/grupo-bol%C3%A1var>

<https://sites.google.com/cbolivar.com/intranet/nuestra-compa%C3%B1%C3%ADa/visi%C3%B3n-de-transformaci%C3%B3n>

<https://drive.google.com/file/d/10KCCBJiniJF-91Vs9nf1jHnyB0McBd11/view85>

<https://sites.google.com/cbolivar.com/intranet/nuestra-gente/calidad-de-vida>

<https://sites.google.com/cbolivar.com/intranet/nuestra-gente/documentos-corporativos>

<https://sites.google.com/cbolivar.com/intranet/nuestra-gente/pol%C3%ADticas-y-manuales>

<https://sites.google.com/cbolivar.com/intranet/nuestra-gente/reglamentos>

<https://sites.google.com/cbolivar.com/intranet/nuestra-gente/comunicaci%C3%B3n-interna>

<https://sites.google.com/cbolivar.com/intranet/nuestra-gente/programa-liderazgo-inspirador>

<https://www.onadici.gob.hn/plantillas-de-manuales-de-procedimientos/>

<https://www.canva.com/design/DAG4VCS-O2M/nABs4c0oA83Jr0U4JKVbPA/edit>

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeWJc4TFkHVVby40Ol8VuONOWXV1G9L>