



**Evaluación de la estrategia financiera de manejo de proveedores en una  
compañía petrolera entre el año 2014 y 2016**

**IVONNE MARGARITA PEREIRA SALAZAR**

**UNIMINUTO – CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
BOGOTA D.C COLOMBIA  
2017**



# HOJA DE CALIFICACIÓN

**Nota de Aceptación**

**Asesor** \_\_\_\_\_

**Jurado 1** \_\_\_\_\_

**Jurado 2** \_\_\_\_\_

---

**Firma del Asesor**

---

**Firma del Jurado 1**

---

**Firma del Jurado 2**

---

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios en primera instancia por ser mi guiador en todos mis retos, a mis Madres (Cielo y Rosa Cristina) por el apoyo en cada momento de mis estudios, a Emma Sofía por sus oraciones para que Dios me iluminara y me diera los conocimientos para seguir adelante con el objetivo. A los Docentes Diana Ferreira, Diana Ávila, a la Universidad por permitirme ser parte de su equipo estudiantil

---

## Tabla de Contenido

---

<b>Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Planteamiento del problema y Justificación</b> .....	<b>10</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	10
1.2 Justificación .....	10
<b>2. Objetivos</b> .....	<b>11</b>
2.1 Objetivo General.....	11
2.2 Objetivos específicos.....	11
<b>3. Marco de Referencia</b> .....	<b>12</b>
3.1 Marco Conceptual .....	12
3.2 Marco Teórico .....	12
3.2.1 Balance Scorecard.....	12
3.2.2 Outsourcing .....	14
<b>4. Antecedentes</b> .....	<b>16</b>
4.1 Evaluación financiera, una herramienta para la elección de un buen proveedor. Hurtado Muñoz Daniela, Taller de grado 2013 .....	16
4.2 Estudio de factibilidad para crear una firma de asesorías contables. Acero Francisco Javier, Trabajo de Grado 2008 Bogotá.....	18
4.3 Evaluación estratégica de proveedores con aplicación del sistema de calidad y modelación en la negociación de servicios interno de Haceb. Deicy Yurliana Vélez Estrada, Monografía de Grado 2012 Caldas. ....	20
<b>5. Análisis y Resultados</b> .....	<b>24</b>
5.1 Balance Scorecard .....	24
5.1.1 El Desempeño Financiero de La Compañía en el área de <i>Facilites Manager</i> . ....	24
5.1.2 Evaluación de los costos.....	24
<b>5.2. Estudio de los perfiles de los proponentes – Resumen de aceptación o rechazo.</b> .....	<b>28</b>
<b>5.2.1 Inmobiliaria de la Sabana:</b> .....	28
5.2.2 Nelson Roberto Mestizo Reyes Inmobiliaria, Finca Raíz S.A.S (NRMR) .....	29
5.2.3 Inmobiliarias Aliadas .....	29
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>33</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>34</b>
<b>Anexo A – Balance General Consolidado vigencia 2014 -2016</b> .....	<b>35</b>

**Anexo B - Estados de Ingresos comparativo 2014 – 2016 .....36**

## **Índice de Tablas**

---

Tabla 1. Comparación de costos 2014-2016 .....	24
Tabla 2. Comparativo de costos por ciudad vigencia 2014 -2016 .....	26

---

## Índice de Ilustraciones

---

Ilustración 1. Evolución Gastos no recurrente 2014-2016.....	27
Ilustración 2 Análisis de las tarifas ofertadas .....	30
<b>Ilustración 3 Costos (Arriendo, SSPP, Mantenimiento y cobro de gestión).....</b>	<b>31</b>
Ilustración 4 Grafica Comparativa .....	32

## Introducción

---

El presente trabajo de grado consiste en la evaluación de la estrategia financiera del manejo de proveedores entre el periodo de tiempo comprendido entre el año 2014 y el año 2016 en una compañía petrolera, estrategia cuya finalidad es la disminución de los costos operativos y administrativos.

La evaluación financiera de los costos comparativos nos define que de conformidad con el objeto social de la compañía el cual consiste en la prestación de servicios relacionados con la industria de petróleo y gas, en las etapas de estudio y extracción, es necesario tener un aliado estratégico que subcontrate el servicio requerido para la misma, en materia de bienestar del talento humano que la compone, desde elementos como la movilidad y vivienda entre otros, aspectos fundamentales para cumplir con las alcances contractuales, por este motivo el área de *facilities* buscara el aliado estratégico.

En este trabajo se evalúan, analizan y comparan los costos históricos de las vigencia 2014 – 2016, por servicios de arrendamiento, servicios públicos, cobro de gestión y mantenimiento locativo; costos que se incrementan anualmente, por carecer de experiencia en el manejo de adquisición de bienes y servicios tales como son unidades habitacionales o casas para los funcionarios; situación que se minimiza con la mediación del aliado estratégico sujeto que unifica costos, cobros y tarifas, las cuales se concilian y autorizan por parte de la alianza estratégica.

Para la elección del aliado estratégico, se estudiaron los perfiles de los oferentes, de conformidad con los requisitos y condiciones exigidos por la compañía petrolera objeto de estudio.

El método Balance Scorecard fue implementado con el análisis de la perspectiva financiera, con la evaluación y diagnósticos de los gastos no recurrentes, donde se demuestra que el aliado representa un ahorro significativo en las utilidades antes de impuestos; situación que permite evidenciar que con la proyección de los costos de la vigencia 2017 para la compañía, versus los costos que nos ofrecerá el aliado con su experiencia en la adquisiciones de las casas y manejo de los servicios solicitados.

## 1. Planteamiento del problema y Justificación

---

### 1.1 Planteamiento del problema

Las compañías petroleras en Colombia tienen por objeto social la prestación de servicios relacionados con la industria de petróleo y gas, en las etapas de estudio y extracción. Entendiendo esto, la compañía en Colombia objeto de este trabajo (en adelante "La Compañía") tiene la necesidad de ser eficaz y tener mayor participación en la zona industrial petrolera, para obtener esto La Compañía necesita de un crecimiento constante, lo cual requiere de un manejo en eficiencias en sus recursos financieros.

Una de las áreas donde carecen de experiencia las compañías petroleras es *facilities manager* con el manejo del bienestar y comodidad para sus funcionarios al momento que ellos deben desplazarse a otras ciudades que no son donde residen con su familia. Por lo tanto, La Compañía petrolera no debe especializarse en la gestión de arrendamiento de viviendas con los servicios públicos domiciliarios y no domiciliarios, ya que esto no corresponde a su actividad principal y puede llevar a manejos errados de los recursos. Sin embargo, esta actividad es necesaria para el adecuado funcionamiento de la operación de La Compañía.

Dicho lo anterior, una empresa petrolera en Colombia, ha tomado la decisión de implementar una estrategia que consiste en tercerizar, mediante un contrato con un aliado estratégico, el proceso de arrendamiento de viviendas para sus empleados, en las zonas de extracción del crudo, desde el año 2014. Lo anterior conlleva a realizar una evaluación de la disminución de los costos financieros con esta alianza y verificar si La Compañía puede lograr un ahorro en sus costos operativos y administrativos, mejorando el desempeño financiero en sus márgenes y utilidades aplicando la metodología del *Balance Scorecard*.

### 1.2 Justificación

La Compañía Petrolera busca reducir costos operativos y administrativos donde el impacto financiero se reflejará con el aliado estratégico para que conlleven a lograr y así liberar cargas de labores que no son su objeto social.

Con el aliado estratégico La Compañía en el área de *facilities Manager*, tendrá una optimización en la carga administrativa de buscar, moblar, y gestionar los servicios públicos no domiciliarios en cada inmueble que requieren, así mismo se reflejara el ahorro en tiempo.

## **2. Objetivos**

---

### **2.1 Objetivo General**

Evaluar financieramente la estrategia con el aliado experto para implementar la disminución de costos administrativos y financieros por la prestación de servicios de arrendamiento para La Compañía

### **2.2 Objetivos específicos**

- ✓ Comparar los costos operativos y administrativos para la compañía en los últimos tres años (2014 – 2016) para mostrar el ahorro que se obtendrá con la alianza.
- ✓ Revisar el perfil de un grupo de posibles aliados estratégicos que cumplan con las expectativas de la compañía y así poder seleccionar el aliado.
- ✓ Analizar las cifras que van en los tres (3) trimestres del año en curso para proyectar el último trimestre y así comparar las cifras del año que el aliado ofrece con el ahorro esperado.

### 3. Marco de Referencia

---

#### 3.1 Marco Conceptual

En esta sección se elabora una definición de los conceptos más relevante que se precisan a continuación:

**Alianza:** Unión de esfuerzos de dos o más compañías para colaborar hacia el mismo mercado objetivo. Esto implica un compromiso de colaboración, donde cada una de las partes debe estar comprometida con su desarrollo.[1]

**Estrategia:** Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.[1]

**Evaluación Financiera:** Estudio en el ámbito financiero que se le aplican a todas las compañías que están participando en procesos dentro de la organización.[2]

**Facilites Manager:** En español gerente de facilidades, esta persona se encarga de dirigir el área y el recurso de facilidades para La Compañía.

**Planeación Estratégica:** El arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos. [3]

#### 3.2 Marco Teórico

##### 3.2.1 Balance Scorecard

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles.

La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros. Puede entenderse al Balance Scorecard –BSC- como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio. Según Mario Vogel, Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento.

BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas. El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc).

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa. Por sus características, el BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

Para esto el BSC tiene cuatro (4) perspectivas, las cuales a pesar de que no son las que identifiquen BSC son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

**Perspectiva financiera;** históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

**Perspectiva del cliente;** como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton).

**Perspectiva procesos internos;** Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

**Perspectiva de formación y crecimiento;** Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Cada empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados, no en el número de perspectivas. [4]

### 3.2.2 Outsourcing

El autor del libro muestra en su capítulo No 1 el outsourcing como una estrategia y una eficacia operativa. Dado que el outsourcing surge del análisis de la relación que se establece entre estrategia y eficacia operativa, para definirlo y situarlo con claridad entre las herramientas de gestión disponible en la actualidad es necesario adarar ambos conceptos. Esta concepción implica que no se trata solo de eficacia operativa sino de eficacia operativa orientada en términos estratégicos.

Así mismo, el capítulo No 1 tiene como objetivo poner en relieve el tipo de beneficios que las empresas obtienen al iniciar y llevar a cabo un proceso de outsourcing. No se trata solo de reducir costos sino de lograr que la organización oriente su desenvolvimiento al logro de objetivos estratégicos y esté preparado para enfrentar las circunstancias que imponen los diversos factores propios de la dinámica de una sociedad globalizada como la actual.

Para este trabajo de estudio el outsourcing sería aplicado en el área de *facilities*, se subcontrata algunos servicios. De acuerdo con expertos de la industria, hoy en día el 25 por ciento del presupuesto del típico ejecutivo se subcontrata, y esto se prevé que crezca un 34 por ciento a finales de 2017. En el camino, el valor que obtienen las organizaciones del outsourcing se ha ampliado de igual manera.

De primera generación el outsourcing era típicamente todo sobre el ahorro de costos - encontrar a alguien que pudiera hacer el mismo trabajo mejor, más rápido, más barato, o las tres cosas.

De segunda generación el outsourcing se convirtió en estrategia - con un enfoque mucho mayor en la inclusión de los ahorros aún mayores costos de oportunidad que vienen cuando una organización reinvierte

sus recursos liberados en las actividades productoras de valor aún más altos.

Más recientemente, con las relaciones de outsourcing de tercera generación, el foco del outsourcing se ha ampliado una vez más. Los ejecutivos ahora buscan cada vez más a sus socios de outsourcing para hacer todo lo anterior y se conviertan en fuentes de innovación - ayudándoles a crear nuevas formas de hacer negocios.[5]

## 4. Antecedentes

---

### 4.1 Evaluación financiera, una herramienta para la elección de un buen proveedor. Hurtado Muñoz Daniela, Taller de grado 2013

Empresa colombiana del sector petrolero. Dedicada a la exploración y explotación de petróleo y otros hidrocarburos. Son líderes transformadores que generan energía para la vida. Dan valor y bienestar al país, los inversionistas, empleados, contratistas, comunidades y generaciones futuras, a través de la exploración, producción, comercialización y transporte de hidrocarburos de forma segura, responsable y sostenible.

Por más de 25 años han desarrollado actividades de exploración y producción de hidrocarburos en el departamento de Casanare, donde son operadores de cuatro Contratos de Asociación con Ecopetrol: Piedemonte, Recetor, Tauramena y Río Chitamina (estos dos últimos, ahora en compañía de EmeraldEnergy).

El problema de la investigación hace referencia a la carencia de una herramienta unificada para toda la gerencia de cadena de abastecimiento para la realización de evaluaciones financieras a los futuros o posibles proveedores de la organización; además de realizar un seguimiento a los proveedores actuales los que tienen contratos a largo plazo y/o riesgos financieros.

#### **Objetivo general:**

Desarrollar una guía unificada para la gerencia, que pueda servir como un marco de referencia mas no como camisa de fuerza para la verificación financiera de los proveedores antes de la adjudicación y durante la ejecución del contrato.

#### **Objetivos específicos:**

- Conocer las necesidades específicas de la gerencia y los sectores del mercado colombiano con los cuales se vinculan las empresas de O&G para el desarrollo de sus operaciones.
- Perfeccionamiento de la actual guía de evaluaciones financieras, agregando indicadores específicos para los sectores deseados.
- Dar una guía para hacer un seguimiento financiero de los contratistas durante los años de ejecución del contrato y no solamente antes de la adjudicación.
- Establecer un posible plan de mitigación de riesgos financieros.

- Explicar a los especialistas de contratación las razones financieras, su análisis y su importancia para un proceso de selección de proveedores.

Según el autor, como se sabe de antemano las compras y los contratos de una empresa petrolera tienen un peso muy grande dentro de la organización. Hacer una buena evaluación de los proveedores antes de la adjudicación de una compra o contrato es una medida para cubrirse de los posibles riesgos. Las evaluaciones pueden ser de tipo: legal, técnicas, experiencia y conocimiento, comercial, financieras, entre otras.

En este punto una evaluación financiera puede mostrar el desempeño actual, histórico y las tendencias de las empresas dentro del mercado. Esta evaluación es un marco de partida para poder mitigar el riesgo de que un contratista caiga en la banca rota o sus servicios no se presten de manera adecuada a causa de falencias financieras. En la compañía a lo largo de los años no se ha tenido un modelo unificado que usen los gerentes y especialistas de contratación para poder hacer esta evaluación de la mejor manera posible.

En la organización se ha hecho un benchmarking con empresas del sector O&G para ver como evalúan financieramente a sus proveedores. Se han tomado empresas como Ecopetrol y Talisman (los actuales accionistas de la organización), además de herramientas como Anklesaria y empresas colombianas de evaluaciones financieras como Colombia CreditsReports, Par services, Informa Colombia, entre otras. Después de realizar este estudio, se han elegido algunos indicadores financieros para ser medidos con los proveedores.

El paso a seguir es desarrollar un abanico de indicadores pertinentes para cada sector con el objeto de hacer más precisa y eficiente la herramienta, Además de esto, lograr un parámetro de medición para cada indicador a ser evaluado; esto se ve reflejado en el hecho de que la falencia en un indicador no puede descartar del todo a un proveedor de ofertar con la compañía.

Estas evaluaciones financieras serán enfocadas específicamente al área de prestación de servicios de consultoría.

Otra de las principales razones que lleva a la empresa a requerir una evaluación financiera es la posibilidad de que empresas pequeñas de la región, donde opera la compañía tengan un riesgo de quiebra y al final sea EQUION quien tenga que absorber las obligaciones de la empresa.

La misión del equipo es la implementación de una guía estandarizada para poder desarrollar una adecuada evaluación financiera actuales y posibles proveedores de la organización con el rol de benchmarking. Con

este rol dentro del proceso para medir los datos se toma una muestra de todos aquellos procesos que han ido a comité durante los últimos tres meses vencidos (Julio-Agosto-Septiembre), se realiza una medición del número de procesos que fueron sometidos a evaluación financiera comparado con el número total de procesos.

Después de realizar un benchmarking (a las empresas accionistas de EQUION) con las prácticas usadas en el mercado para el desarrollo de las evaluaciones financieras, se encontraron los siguientes resultados.

#### ECOPETROL:

La evaluación se aplica para aquellos procesos competitivos que superen los USD \$ 327.000, mas no aplica para las compras. Además de esto tienen un procedimiento estandarizado y definido para la evaluación de los Joint Venture de cada uno de los contratos.

Este modelo tiene un porcentaje de calificación de:

- Liquidez: 30%
- Deuda: 30%
- Patrimonio: 30%

Con este resultado se realiza la evaluación financiera con los proveedores.

#### **Conclusión**

El autor da como conclusión que definitivamente , al desarrollar una guía que permite a los especialistas, de una manera sencilla, conocer el estado financiero actual de las compañías que se encuentran participando en algún proceso o a al cual se le adicionara fondos, y le otorga herramientas para mitigar los riesgos asociados y de esta manera, se puede dar un acercamiento a escoger el proveedor indicado; pues no solo se puede utilizar para el análisis de la situación actual de una compañía, sino que también se puede usar como herramienta de negociación y conocimiento del mercado durante los procesos que realice la compañía.[2]

#### **4.2 Estudio de factibilidad para crear una firma de asesorías contables.** Acero Francisco Javier, Trabajo de Grado 2008 Bogotá.

Más que un problema, lo que se quiere mostrar con este trabajo es la deficiencia que existe en el país acerca de la forma correcta de llevar una empresa en sus componentes legales, contables y financieros ya que la mayoría de las microempresas en Colombia están formadas por familias que tienen el conocimiento de funcionamiento empírico de cómo hacer los procesos productivos pero muy pocos saben de la parte legal, contable y financiero de la empresa. Afirmar el autor.

Estas deficiencias solo se conocen cuando los empresarios por situaciones de globalización salen al mercado, sin darse cuenta de lo sucedido y otros empresarios que quieren permanecer en el mercado y mejorar sus técnicas de producción, concluyendo que la única forma de realizar estos cambios es mejorando la estructura organizacional para la producción, requiriendo de nuevas tecnologías, recurso humano, espacio físico, capacitación de tal forma que mejore la calidad de los productos.

### **Objetivo general:**

Según el autor, el estudio realizado anteriormente existe la oportunidad de crear una empresa de asesorías contables, financieras y legales.

### **Objetivos específicos:**

- Identificar la necesidad de los microempresarios a través del estudio de mercado.
- Cuantificar el número de servicios que la comunidad estaría dispuesta a adquirir.
- Determinar la viabilidad de la firma de asesoría contable, financiera y legal por medio del estudio de mercados.

El autor define La contabilidad como una gestión que está buscando información para tomar decisiones ya sea para hacer o dejar de hacer una determinada acción, que puede beneficiar a la compañía. Su información debe ser rápida y oportuna con el fin de tomar decisiones a tiempo.

Generalmente se pensaría en adoptar una estrategia financiera sin tener la experiencia requerida, sin embargo, un encuentro con un asesor contable, financiero y con conocimiento en gestión de auditoría, podría convertirse en el cambio de dirección hacia el éxito financiero a largo plazo, pues estos, están en condiciones de ofrecerles la asesoría y prestar el apoyo para el empleo y ejecución de estrategias en la implementación un plan personalizado para su éxito futuro.

Asesorías en sus obligaciones tributarias como la presentación de IVA, retención en la fuente, ICA RETE-ICA, en el manejo de la información de los libros oficiales y lo más importante como es el control interno.

El propósito del autor es brindar asesoría financiera, orientar a los posibles clientes para mejorar la situación financiera de sus negocios, ayudándoles a solicitar créditos a través de las entidades para el fomento de la microempresa, como la fundación amanecer, las líneas de crédito de la cámara de comercio de Bogotá y Bancoldex, ya que estas entidades les pueden prestar dinero para capitalizar sus empresas con tasas de redescuento las cuales hacen los créditos más baratos que los del sector financiero común.

Para acceder a este tipo de crédito es necesario presentar un proyecto donde se expresen las expectativas de la empresa, misión, visión, mercado objetivo, generación de empleo, entre otros factores que inciden en la aprobación del crédito.

La metodología que utiliza el autor en esta investigación fue basada en recolección de datos, encuestas para lograr definir la herramienta de asesorías para los pequeños y medianas empresas, donde se encontró que por falta de conocimiento en el manejo de una información financiera y contable para proceder con la creación y legalización de una empresa o sociedad, no tienen la suficiente base para culminar el proceso de forma positiva. El autor busca la creación de una firma asesora para estos pequeños y medianos empresarios que requieren de su orientación y asesoría.

## **Conclusión**

Teniendo en cuenta el análisis del estudio de mercado y la viabilidad financiera del proyecto, se encontró que la asesoría contable, financiera, tributaria y legal son productos muy necesarios para los microempresarios de estas tres localidades.

La factibilidad del proyecto es prometedora, ya que a través de la búsqueda de información llegan a resultados que permiten concluir que están en un mercado bastante amplio donde pueden participar y competir.

### **4.3 Evaluación estratégica de proveedores con aplicación del sistema de calidad y modelación en la negociación de servicios interno de Haceb.** Deicy Yurliana Vélez Estrada, Monografía de Grado 2012 Caldas.

Según el Autor, actualmente en Industrias Haceb, la evaluación de proveedores se lleva a cabo de manera verbal, mensualmente el Coordinador de servicios Administrativos se reúne con el proveedor que está prestando el servicio y entre ambos hacen seguimiento a las funciones y se dan sugerencias en caso de que un departamento presente alguna inconformidad con el servicio. Dichas sugerencias al igual que la evaluación se realizan de manera verbal al coordinador de servicios, quien las manifiesta al proveedor dejando como tarea para la evaluación del mes siguiente la satisfacción o por lo menos la mejora continua de dicha

inconformidad. Luego de la reunión de seguimiento se realiza un acta y de esta manera queda registrada la evaluación.

Para el Autor indica el diagnostico que de acuerdo con la actividad que se lleva a cabo en el Área de negociación (Compras de bienes o servicios) de Industrias Haceb se detectó la necesidad de asociarla con los requisitos ISO para las compras, y de ahí identificar qué procesos se están llevando a cabo de acuerdo a la norma y determinar qué alcance se les puede dar a fin de que se cumplan a cabalidad dichos requisitos.

Fuente: ICONTEC. ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos A fin de que se puedan cumplir cada uno de estos procesos de acuerdo a la Norma ISO 9001:2000, es necesario dar mayor alcance al principio 7 de la norma:

RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR. Los beneficios que promueve el fortalecimiento de dicho principio en la compañía son:

Incrementar la capacidad para crear riqueza por todas las parteinar

Flexibilidad y velocidad para sumarse a los respuestas de un mercado cambiante o a las necesidades y expectativas de los consumidores

Optimización de costos y recursos.

Motivación a los proveedores.

Objetivo General:

Optimizar la evaluación de los proveedores de servicios internos de Haceb por medio de la aplicación de la norma ISO 9000:2000 y establecer un modelo de negociación de acuerdo al procedimiento de la misma llevado a cabo en dicha empresa.

Objetivos Específicos:

- Diseñar un programa para la evaluación sistemática de proveedores de servicios internos de Haceb.
- Evaluar por medio de indicadores estratégicos los criterios establecidos para los proveedores de servicios de Haceb.
- Aplicar la norma ISO 9000:2000 para la evaluación y selección de proveedores de servicios internos.

- Implementar mejoras al programa de calificación y contratación de proveedores de servicios internos.
- Establecer modelos de negociación con proveedores de servicios internos.

Para el autor conlleva el proceso de licitación que se llevó a cabo por medio de una RFQ (Request For Quotation) Solicitud de Cotización, proceso que tuvo una duración de cuatro meses, tiempo en el cual se estableció un método para la evaluación mensual del desempeño de los proveedores que actualmente prestan el servicio en Haceb.

El autor realiza el procedimiento que a continuación se indica:

Propuesta de evaluación del proveedor:

Mensualmente se ejecutará un proceso automático que permitirá obtener la evaluación general del proveedor a nivel de servicio.

El Administrador de Contratos será el responsable de comunicar al proveedor su evaluación en forma previa a la ponderación de estos. El proveedor contará con 5 días hábiles para responder respecto de la evaluación realizada.

Evaluación de los proveedores de servicios:

Una vez iniciada la operación del servicio, se podrá proceder a evaluar el desempeño del proveedor. Dependiendo de la criticidad del servicio respecto de las personas u operaciones, podrán realizarse evaluaciones parciales que permita evaluar la gestión integral del servicio durante la ejecución del contrato. Lo anterior, resulta plenamente aplicable a contratos de largo plazo.

Forma de evaluación:

La evaluación del proveedor considera como unidad básica el contrato u orden de servicio, sobre los cuales se podrán realizar evaluaciones parciales durante su ejecución y finales al cierre de éstos. Se proponen dos evaluaciones:

Evaluación parcial: corresponde a las evaluaciones que se realizan durante la ejecución de la prestación de un servicio, y que permiten una mejora continua del servicio mediante el feedback del desempeño del proveedor.

Evaluación final: corresponde a la evaluación que se realiza al cierre de un contrato u orden de servicio, la que tendrá carácter de obligatoria.

Los tipos y forma de evaluación aplicables en el marco de un contrato suscrito, deberán estar en conocimiento del proveedor, lo que deberá indicarse en el marco normativo del contrato o en su etapa de puesta en marcha, lo cual será responsabilidad del administrador del contrato.

Criterios de evaluación y ponderación de los criterios y subcriterios:

Los criterios para la evaluación son el cumplimiento de la calidad del servicio, de los plazos establecidos y de los aspectos administrativos, siendo la calidad el principal criterio del desempeño del proveedor en cada uno de los grupos de proveedores de servicios.

Evaluación del proveedor:

Para determinar el rango de calificación de cada uno de los criterios anteriormente mencionados, fue necesario evaluar cada uno por medio de los siguientes indicadores:

Calidad del servicio: Con este indicador se evaluó la proporción de servicios que no cumplen las especificaciones, es decir aquellos que no cumplen o no están conformes con las características o requerimientos acordados juntamente con Haceb.

Tiempos de entrega. Si un producto no está disponible en el momento necesitado no puede satisfacer los requerimientos del cliente; resultando una situación similar en caso de un producto que tuviese defectos. Por ello cumplir con las fechas de entrega comprometidas debe ser igualmente controlado, al igual que la concordancia en calidad o cantidad.

Retraso en la entrega = No. de despachos retrasados entrega / No. De despachos realizados.

Conclusiones para el autor:

Creó una herramienta en Excel, en la cual se muestra claramente los criterios y porcentajes correspondientes a cada uno de estos tenidos en cuenta para la toma de decisión de selección de un nuevo proveedor.

Cada criterio está subdividido en otros criterios más a los cuales se le dio un porcentaje de incidencia en el porcentaje total de criterio general a través de la función Contar Si: si el subcriterio es cumplido a cabalidad la herramienta da un porcentaje de calificación de lo contrario no es contado. Esta forma de calificación es aplicada a los criterios: Económicos, Comerciales y Técnicos; en cuanto al criterio financiero, se da una calificación de acuerdo al sistema Cinco de la cámara de comercio. [6]

## 5. Análisis y Resultados

---

### 5.1 Balance Scorecard

#### 5.1.1 El Desempeño Financiero de La Compañía en el área de *Facilities Manager*.

Este trabajo se enfoca en el análisis de los costos de arriendo, servicios públicos, mantenimiento locativo y *Fee* (cobro de gestión) que muestran un alto costo en los periodos comparados en la vigencia 2014 – 2016. Los costos comparados año a año muestran un aumento en cada uno de los rubros. Para el año 2016 se refleja una disminución debido a la caída del precio del petróleo lo que generó el cierre de algunos predios donde no había actividad de extracción. Esta comparación se toma como referencia para el estudio de la investigación de La Compañía. Ver comparación de los costos en la Tabla 1.

**Tabla 1. Comparación de costos 2014-2016**

---

COSTOS (cifras en Pesos colombianos)		AÑOS		
Cuenta	Concepto	2014	2015	2016
5120	Arriendo	291.101.268	314.389.369	196.388.096
5135	Servicios públicos	258.914.645	322.135.136	200.307.869
513595	Cobro de gestión 6%	15.534.879	19.328.108	12.018.472
5150	Mantenimiento locativo	90.185.544	108.106.743	48.905.678
515505	Alojamiento y manutención	0	0	275.200.000
	<b>Total</b>	<b>655.736.335</b>	<b>763.959.357</b>	<b>732.822.131</b>

---

Fuente: Datos suministrados por La Compañía. Elaboración Propia.

#### 5.1.2 Evaluación de los costos

La Compañía presenta dos fases en los tres años analizados, una de crecimiento en sus costos para los años 2014 y 2015, y otra para el periodo 2016, en la cual disminuyen los costos, pero se agrega un costo adicional que en los años anteriores no se reflejaba porque no había la necesidad de adquirir ese servicio; este costo, aunque parezca una disminución, realmente está generando una deducción en la utilidad bruta de La

Compañía y desgastamiento laboral ya que se afectan las utilidades brutas por los elevados gastos no recurrentes que reflejan gran parte de los servicios requeridos.

La disminución de los ingresos para el año 2016, fue causada en gran parte por la caída del precio del petróleo, donde hubo cierres de bases, bodegas, parqueaderos, apartamentos y oficinas en diferentes ciudades del país generando esto una disminución en costos, pero haciendo que durante este mismo año deban buscarles a los funcionarios, que están entregando los puntos estratégicos de extracción, hoteles y otorgarles viáticos de manutención.

Para el año 2014 y 2015 se tenían 120 *Staff Houses* (casas) en Colombia con un costo (arriendo) mensual de \$2.425.844 y de \$2.619.911 respectivamente, mientras que para el año 2016, con las entregas de los predios queda un inventario de 41 casas para un costo promedio por arriendo mensual de \$4.789.954. Se evidencia que el costo mensual por arriendo es mayor en el año 2016, sin incluir costos por servicios públicos y mantenimiento locativo.

A pesar de las dificultades con la caída del precio del barril del petróleo, La Compañía mantuvo el bienestar para sus funcionarios, dándole comodidad en su estadía en los lugares que no tenían casas; aunque la situación financiera para La Compañía en Colombia no estaba dando los resultados esperados en la vigencia del 2016, se inició a reducir gastos y buscar estrategias comerciales que logran una mínima rentabilidad.

Dentro de este análisis comparativo se promedian los costos por arriendo, mantenimiento locativo y servicios públicos con su cobro de gestión del 6%. En la Tabla 2 se muestran los costos comparativos de cada ciudad para cada año, donde se encuentra que con el aliado estratégico que se elija, se deben unificar los servicios que prestará, según la disponibilidad de los predios que se requieren y asumirá la administración de aquellos para los que en la actualidad no se ha vencido el contrato de arriendo, buscando negociar con los propietarios el nuevo canon de arrendamiento, que debe ser ajustado a los precios que presentarán por cada ciudad, permitiendo el acceso y exclusividad a la compañía respecto a los predios requeridos

Con el aliado estratégico, La Compañía tendrá la exclusividad de adquirir nuevos predios contando con calidad, comodidad, atención personalizada por precios más económicos e incrementando su ganancia, Así mismo, La Compañía le otorgará a la inmobiliaria la exclusividad para que sea ella quien le oriente en el momento que se soliciten las casas nuevas que van a necesitar una vez pase la crisis petrolera en Colombia.

**Tabla 2. Comparativo de costos por ciudad vigencia 2014 -2016**

<b>La Compañía Cifras en Miles de Pesos</b>					
CIUDAD	Suma de Costo Promedio por Arriendo	Suma de Costo Promedio Mantenimiento	Promedio Servicios Publicos (SSPP)	Suma de Cobro de Gestion por SSPP	Suma de Costo Total
<b>Barranca</b>	239.638.236	74.720.770	232.854.674	13.971.280	561.184.960
2014	92.182.068	28.558.755	81.989.637	4.919.378	207.649.838
2015	99.556.633	34.233.801	102.009.459	6.120.568	241.920.461
2016	47.899.535	11.928.214	48.855.578	2.931.335	111.614.661
<b>Bogota</b>	237.080.219	70.124.627	233.289.437	13.997.366	554.491.650
2014	67.923.629	21.043.293	60.413.417	3.624.805	153.005.144
2015	73.357.519	25.224.906	75.164.865	4.509.892	178.257.182
2016	95.799.071	23.856.428	97.711.155	5.862.669	223.229.324
<b>Cartagena</b>	64.827.413	20.102.821	63.077.487	3.784.649	151.792.371
2014	24.258.439	7.515.462	21.576.220	1.294.573	54.644.694
2015	26.199.114	9.008.895	26.844.594	1.610.676	63.663.279
2016	14.369.860	3.578.464	14.656.673	879.400	33.484.398
<b>Neiva</b>	35.320.286	11.567.049	33.894.570	2.033.674	82.815.579
2014	16.980.907	5.260.823	15.103.354	906.201	38.251.285
2015	18.339.379	6.306.226	18.791.216	1.127.473	44.564.294
2016	0	0		0	0
<b>Santa Marta</b>	60.549.062	19.829.228	58.104.977	3.486.299	141.969.566
2014	29.110.126	9.018.554	25.891.464	1.553.488	65.573.632
2015	31.438.936	10.810.674	32.213.513	1.932.811	76.395.934
2016	0	0		0	0
<b>Tauramena</b>	24.972.973	7.802.563	24.253.883	1.455.233	58.484.652
2014	9.703.375	3.006.184	8.630.488	517.829	21.857.876
2015	10.479.645	3.603.558	10.737.837	644.270	25.465.310
2016	4.789.953	1.192.821	4.885.558	293.133	11.161.465
<b>Villavicencio</b>	99.636.097	30.750.642	97.059.011	5.823.541	233.269.290
2014	36.387.659	11.273.193	32.364.330	1.941.860	81.967.041
2015	39.298.671	13.513.342	40.266.892	2.416.014	95.494.919
2016	23.949.767	5.964.107	24.427.789	1.465.667	55.807.330
<b>Yopal</b>	39.854.438	12.300.256	38.823.604	2.329.416	93.307.714
2014	14.555.063	4.509.277	12.945.732	776.744	32.786.816
2015	15.719.468	5.405.337	16.106.756	966.405	38.197.966
2016	9.579.907	2.385.642	9.771.116	586.267	22.322.931
<b>Total general</b>	<b>801.878.724</b>	<b>247.197.956</b>	<b>781.357.643</b>	<b>46.881.459</b>	<b>1.877.315.781</b>

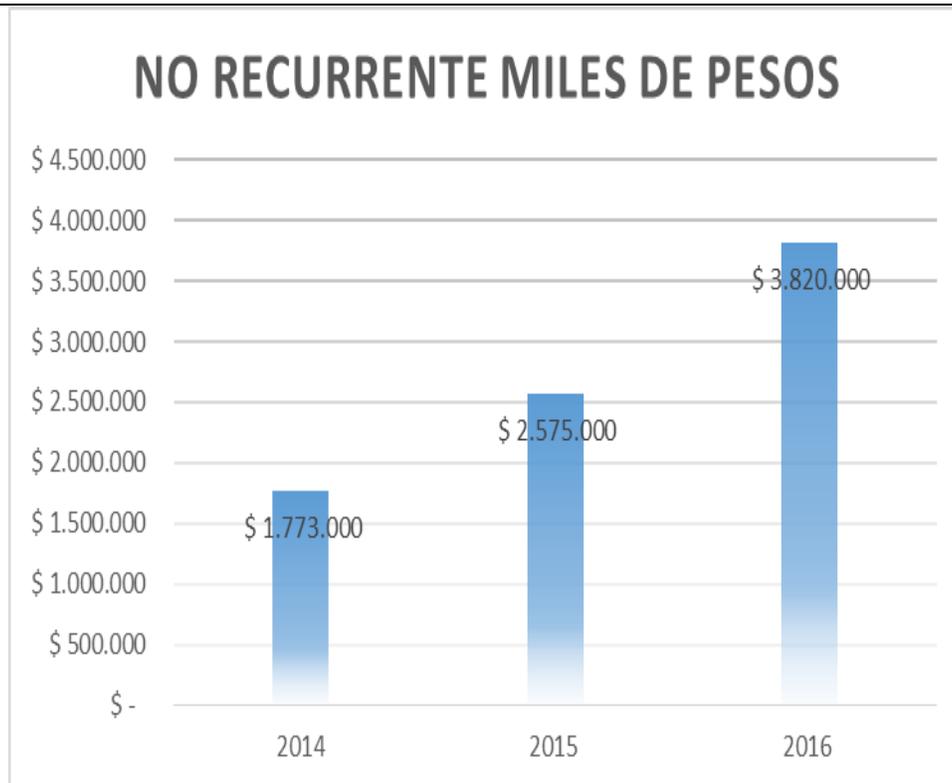
Fuente: Datos suministrados por La Compañía. Elaboración Propia.

Después de evaluar los costos comparativos por ciudad, se inicia con la evaluación de los gastos no recurrente de La Compañía como se pueden ver en la Ilustración No 1. Los gastos van aumentando de un año a otro ocasionando una menor rentabilidad operacional, lo que muestra que La Compañía requiere una estrategia que le disminuya su gasto no recurrente, debido que este gasto no es objeto de su actividad comercial, pero si hace parte del bienestar de sus funcionarios, para tener un mejor rendimiento en las funciones requeridas.

Considerando, que La Compañía no es la experta con las adquisiciones de las casas para los funcionarios en cada ciudad donde están produciendo su actividad, surge la idea de buscar el aliado estratégico.

También se evidencia un alto costo para cada año, donde aumenta de un año a otro (2014 al 2015) por valor de \$800 millones y para 2015 al 2016 se ve un valor de \$1.200. Millones; lo que refleja que La Compañía no está haciendo un análisis de sus gastos y no es consiente que con la caída del precio del barril no está obteniendo los ingresos requeridos para tener la disponibilidad de su flujo de efectivo.

**Ilustración 1. Evolución Gastos no recurrente 2014-2016**



Fuente: Datos suministrados por La Compañía. Elaboración Propia.

## 5.2. Estudio de los perfiles de los proponentes – Resumen de aceptación o rechazo.

---

Para el estudio de los perfiles de cada proponente se buscará un aliado que cumpla con la necesidad que requiere La Compañía y acepte las condiciones de pago debido que para La Compañía es un requisito primordial para su manejo de efectivo.

Entre los requisitos de condición para la postulación también se exigen tener disponibilidad en todo Colombia, tener la experiencia con aliados estratégicos, prestar un servicio con calidad y atención personalizada y debe manejar un flujo de efectivo para cubrir todos los costos de los servicios de arriendo, servicios públicos y mantenimiento locativo para todas las casas que estén a cargo de La Compañía; también debe facturar cada quincena del mes donde por política de pago de La Compañía, se reembolsarán los dineros cada 20 días después de presentar informe de gestión y revisión por el área de facilidades quien le dará el visto bueno para proceder a radicar en el área de finanzas. Una vez radicada la factura La Compañía pagará 20 días calendario, por esta razón se requiere un aliado que tenga un buen flujo de efectivo para proceder con los pagos correspondientes. [7]

Estudiados los perfiles de los participantes se escogerá la mejor oferta que será aquella con mayor calidad, menor costo y disponibilidad en Colombia. A continuación se realizara un breve resumen de las inmobiliarias que participaron en la convocatoria.

### **5.2.1 Inmobiliaria de la Sabana:**

Es una organización fundada en el 2004, con la experiencia profesional en gestión de negocio inmobiliario. Su filosofía de trabajo está centrada en la personalización de cada negocio de acuerdo a su particularidad. Tiene cobertura en la sabana centro y el norte de Bogotá. Cuenta con profesionales conocedores del sector.

Inmobiliaria de la Sabana tiene la capacidad de ofrecer viviendas en la zona norte de Bogotá, dentro del estudio realizado se evidencia que unos de los requisitos para ser aceptado deben tener disponibilidad en toda Colombia, razón por el cual no continúan en el proceso de selección. [8]

### **5.2.2 Nelson Roberto Mestizo Reyes Inmobiliaria, Finca Raíz S.A.S (NRMR)**

La inmobiliaria Nelson Mestizo se siente orgullosa de cumplir 14 años de trayectoria en el servicio de Colombia, el compromiso seguirá siendo generando confianza y estabilidad a las personas y compañías que han creído en ellos. Con su lema "comercializamos sus inmuebles sin costos en venta y arriendo."

La inmobiliaria cuenta con aliados estratégicos como lo son: Afyid, Lonja de Bogotá, Quiñonez y Asociados, entre otros. Tiene sede en las principales ciudades de Colombia con disponibilidad de más 1000 predios en el País, con los aliados cubre la necesidad que requieran en Colombia.

Se realiza la revisión del perfil para la Inmobiliaria NRMR Finca Raíz SAS, donde se encontró que tiene la disponibilidad de las casas en toda Colombia, tiene liquidez, da la exclusividad de los predios a La Compañía, atención personalizada, costos más bajos en mercados inmobiliario. Continúan en el proceso de selección.

[9]

### **5.2.3 Inmobiliarias Aliadas**

Fundada en 1982, se ha constituido en una empresa líder en el sector inmobiliario, donde les brinda a sus clientes eficiencia y solidez con el equipo experto en gestión inmobiliaria. El objetivo de la inmobiliaria es entregar un excelente servicio y atención personalizada. [10]

### **5.2.4 Análisis y Resultados de los oferentes**

Una vez analizado la oferta de la Inmobiliarias Aliadas, se encuentra que tiene disponibilidad en Colombia pero no en algún municipio y el precio es más costoso. Por esta razón no continúa en el proceso de selección.

Revisados los perfiles de cada participante y verificadas las condiciones que solicito La Compañía se procede hacer una análisis comparativo entre las tarifas que ofrecieron para evidenciar los precios que cada inmobiliaria presento a la convocatoria como requisito del estudio. Ver Ilustración 2

## Ilustración 2 Análisis de las tarifas ofertadas

Análisis Comparativo de la Tarifa unificada de los servicios				
Ciudad	Concepto	Costo Total Inmobiliaria de la Sabana	Costo Total Inmobiliaria NRRM, Finca Raíz SAS	Costo Total Inmobiliaria Aliado
Barranca	Arriendo, Servicios Públicos y Mantenimiento	\$ -	\$ 55.000.000	\$ 70.000.000
Bogota		\$ 156.000.000	\$ 118.000.000	\$ 210.000.000
Cartagena		\$ -	\$ 14.700.000	\$ 29.000.000
Neiva		\$ -	\$ 6.600.000	\$ -
Santa Marta		\$ -	\$ 6.800.000	\$ 12.000.000
Tauramena		\$ -	\$ 3.900.000	\$ -
Villavicencio		\$ -	\$ 22.500.000	\$ 28.000.000
Yopal		\$ -	\$ 8.400.000	\$ 11.000.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 156.000.000</b>	<b>\$ 235.900.000</b>	<b>\$ 360.000.000</b>

Fuente: Datos suministrados por La Compañía. Elaboración Propia.

Como se puede notar en las ofertas realizadas por cada participante se analizó que la tarifa de menor valor es la de la inmobiliaria NRRM, quien además cuenta con la disponibilidad para cada ciudad de las ofertas recibida, mientras que para la inmobiliaria de la sabana no hay para las ciudades requerida para La Compañía y las que tienen en la ciudad de Bogotá son muy costosa. Para el inmobiliario aliado se encontró que no hay disponibilidad en dos ciudades que son importante para La Compañía y sus costos son elevados comparado con la inmobiliaria Nelson Mestizo.

Así las cosas, se evidencia que la única inmobiliaria que cumple con las condiciones y requisitos exigidos por La Compañía es la Inmobiliaria Nelson Roberto Mestizo Reyes Finca Raíz SAS. Por esta razón, se le recomienda a La Compañía que puede hacer la alianza estratégica con la inmobiliaria.

Una vez revisados los costos de la inmobiliaria se realiza una comparación de los últimos tres (3) trimestres en donde La Compañía ha pagado sus gastos no recurrente (Arriendo, SSPP, Mantenimiento y Cobro de Gestión) y así proyectar el último trimestre del año en curso para revisar que tanto han aumentado los costos. Ver Ilustración 3. Costos (Arriendo, SSPP, Mantenimiento y cobro de gestión). Con esta proyección del último trimestre del año en curso se busca identificar que La Compañía requiere la alianza.

### Ilustración 3 Costos (Arriendo, SSPP, Mantenimiento y cobro de gestión)

La Compañía - Costo total por Arriendo, SSPP, Mantinimiento y Cobro por Gestion					
1er Trimestre 2017	2do Trimestre 2017	3ro Trimestre 2017	Total Costo	4to Trimestre 2017 Proyectado	Total Costos 2017
\$ 27.456.234	\$ 29.978.690	\$ 33.257.373	\$ 90.692.297	\$ 34.337.194	\$ 125.029.490
\$ 54.987.345	\$ 56.789.345	\$ 59.284.145	\$ 171.060.835	\$ 66.075.744	\$ 237.136.579
\$ 8.456.721	\$ 9.678.345	\$ 9.961.078	\$ 28.096.144	\$ 11.748.168	\$ 39.844.312
\$ 3.046.789	\$ 2.967.543	\$ 3.581.325	\$ 9.595.657	\$ 4.729.642	\$ 14.325.298
\$ 3.789.456	\$ 3.089.765	\$ 4.000.664	\$ 10.879.885	\$ 4.322.770	\$ 15.202.654
\$ 3.912.344	\$ 3.987.645	\$ 4.018.965	\$ 11.918.954	\$ 4.156.906	\$ 16.075.860
\$ 16.934.567	\$ 15.432.567	\$ 16.422.414	\$ 48.789.548	\$ 16.900.109	\$ 65.689.657
\$ 7.345.234	\$ 5.456.789	\$ 6.524.998	\$ 19.327.021	\$ 6.772.970	\$ 26.099.990
<b>\$ 125.928.690</b>	<b>\$ 127.380.689</b>	<b>\$ 137.050.960</b>	<b>\$ 390.360.339</b>	<b>\$ 149.043.501</b>	<b>\$ 539.403.840</b>

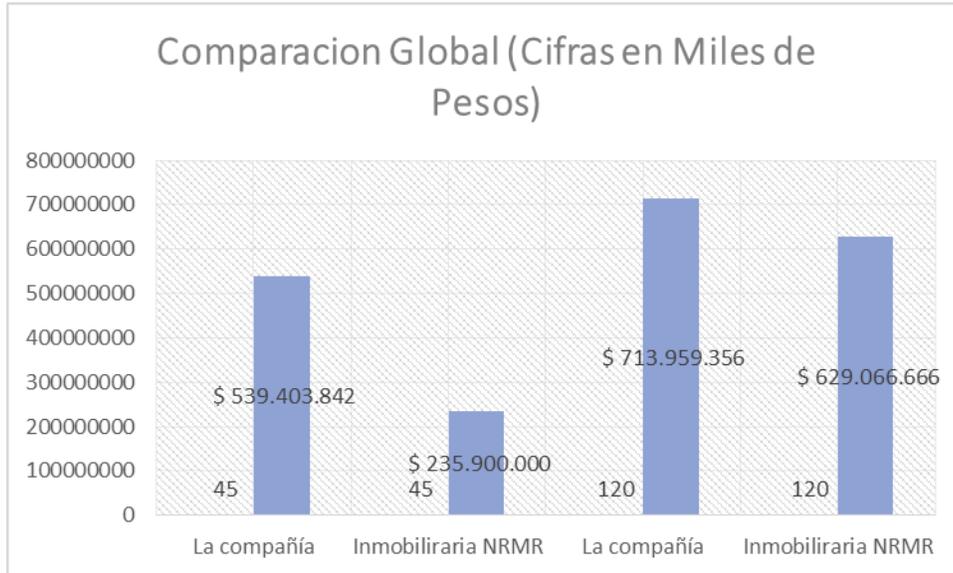
Fuente: Datos suministrados por La Compañía. Elaboración Propia.

El costo total que asciende por valor \$390. Millones de pesos son una muestra que refleja que para este año 2017 se continúan elevando los gastos no recurrentes y que el área de *facilities* no tiene la experiencia para reducir estos costos.

También se estudiarán las cifras proyectadas en lo que falta para terminar la vigencia 2017, premeditado la suma de \$149. Millones de pesos para el último trimestre se refleja que La Compañía sigue aumentando los costos y no tiene como reducir estos costos porque tiene un alto precio en las tarifas de los arriendos de los predios.

Se hace una comparación global de cuánto cuesta tener las mismas casas en los mismos sitios de Colombia con el aliado estratégico versus lo que La Compañía paga en la actualidad por los mismos predios. Para estos se reflejara en el siguiente grafico comparativo (ver Ilustración 4) una vez expuestos los resultados obtenidos se analizará que la viabilidad para la reducción de los costos es la tercerización de los servicios requerido con el aliado estratégico.

Ilustración 4 Grafica Comparativa



Fuente: Datos suministrados por La Compañía. Elaboración Propia.

Con el estudio de los resultados obtenidos por la comparación con los precios que ofrece la inmobiliaria, se busca demostrarle a La Compañía el ahorro que se reflejara en el gasto no recurrente, se evidencia que las mismas cantidades de casas para la inmobiliaria es menor el costo que los que La Compañía pago y Con esta evaluación se identifica que el aliado está haciendo un ahorro revelador para los gastos no recurrentes donde La compañía tomará la decisión de continuar con el manejo directo de los costos operativos elevados o aceptar la oferta que el aliado estratégico le brinda con el mejor precio del mercado, dándole exclusividad y aliviándole cargas laborales para el área de *facilities*

Con el fin de reducir los gastos no recurrentes de La Compañía, se sugiere establecer un contrato de prestación de servicios con el aliado estratégico, de tal manera que se genere un incremento en la utilidad antes de impuestos.

## Conclusiones y Recomendaciones

---

Según el análisis y lo argumentado en acápite anteriores, se puede concluir que considerando el precio del barril de petróleo, la necesidad de minimizar el gasto recurrente y que el ejercicio de actividades de naturaleza externa a las de La Compañía, pero ligadas al desempeño del manejo interno de la misma, tiene una gran relevancia en la producción e incrementación de ganancias, es necesario, crear una alianza estratégica para el manejo y administración de temas vitales para el desarrollo de actividades por parte del talento humano, tal como lo es la vivienda, situación que permitirá minimizar los riesgos de los costos, gastos e incrementar las utilidades.

Con este trabajo se identificó que la alianza estratégica es una solución para mejorar en la debilidad del área de facilidades debido que con el experto en el sector inmobiliario se redujeron los costos y se buscó una descarga laboral para el área de facilidades.

Recomendación como especialista financiero para La Compañía, el aporte generado en este trabajo es la viabilidad de buscar un experto en el manejo de las necesidades que no son parte del objeto social pero que son fichas claves para lograr mayores ingresos y menores gastos a La Compañía. Desde el punto financiero un ahorro por mínimo que sea una diferencia grande. Así como cada costo analizado desde la variable ahorro evidencia una rentabilidad para La Compañía.

## Bibliografía

---

- [1] M. Peiró, "Alianzas estratégicas," *Rev. Calid. Asist.*, vol. 21, no. 6, pp. 1–2, 2006.
- [2] U. J. Daniela Hurtado Muñoz, "Evaluacion fianciera, una herramienta para eleccion de un buen proveedor.," JAVERIANA DE COLOMBIA, 2013.
- [3] J. C. MBA, "Planeación Estratégica," *blogspot.com*, 2008. [Online]. Available: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com.co/>. [Accessed: 01-Nov-2017].
- [4] J. W. Harden, "An Introduction to the Use of the Balanced Scorecard for Performance Evaluation by Financial Professionals," *J. Financ. Serv. Prof.*, vol. 70, no. March, pp. 81–88, 2016.
- [5] B. Schneider, *Outsourcing: la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Norma, 2004.
- [6] U. L. Deicy Yurliana Velez Estreda, "Evaluacion estrategica de proveedores con aplicacion del sistema de calidad y modelacion en la negociacion de servicios internos de Haceb," 2012.
- [7] SCHLUMBERGER, "Politica\_de\_Pagos SLB a Nivel Mundial," 2016, pp. 1–5.
- [8] Inmobiliaria La Sabana de Chia JH LTDA, "Inmobiliaria La Sabana de Chia JH SAS - INMOBILIARIA." [Online]. Available: [https://www.fincaraiz.com.co/inmobiliaria-inmobiliaria\\_la\\_sabana\\_de\\_chia\\_jh\\_sas-200646.aspx](https://www.fincaraiz.com.co/inmobiliaria-inmobiliaria_la_sabana_de_chia_jh_sas-200646.aspx). [Accessed: 10-Dec-2017].
- [9] Nelson Roberto Mestizo Reyes, "Nelson Roberto Mestizo Reyes La inmobiliaria Nelson Roberto Mestizo Reyes, Finca Raíz S.A.S." [Online]. Available: <http://www.metrocuadrado.com/web/micrositios/144831/quienes.html>. [Accessed: 10-Dec-2017].
- [10] I. Aliadas, "Inmobiliarias Aliadas." [Online]. Available: <https://www.inmobiliariasaliadas.com/>. [Accessed: 10-Dec-2017].

## Anexo A – Balance General Consolidado vigencia 2014 -2016

<b>Balance General La Compañía</b>			
Todos los números en miles			
<b>Fin de periodo</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2016</b>
<b>Activo corriente</b>			
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	3.130.000	2.793.000	2.929.000
Inversiones a corto plazo	4.371.000	10.241.000	6.328.000
Cuentas pendientes netas	11.315.000	8.988.000	9.387.000
Inventario	4.628.000	3.756.000	4.225.000
Otro activo corriente	1.250.000	1.134.000	1.058.000
<b>Activo corriente totales</b>	<b>24.694.000</b>	<b>26.912.000</b>	<b>23.927.000</b>
Inversiones a largo plazo	3.677.000	3.729.000	1.481.000
Activos fijos	15.396.000	13.415.000	12.821.000
Fondo de comercio	15.487.000	15.605.000	24.990.000
Activos intangibles	4.654.000	4.569.000	9.855.000
Amortización acumulada	-	-	-
Otro activo	2.996.000	3.775.000	4.882.000
Cargos diferidos a largo plazo	-	-	-
<b>Activos totales</b>	<b>66.904.000</b>	<b>68.005.000</b>	<b>77.956.000</b>
<b>Pasivo corriente</b>			
Cuentas x pagar	11.411.000	9.564.000	11.906.000
Parte circulante de deudas a largo plazo	2.765.000	4.557.000	3.153.000
Otro pasivo corriente	-	-	-
<b>Pasivo corriente total</b>	<b>14.176.000</b>	<b>14.121.000</b>	<b>15.059.000</b>
Deuda a largo plazo	10.565.000	14.442.000	16.463.000
Otro pasivo	2.818.000	2.462.000	3.025.000
Cargos por obligaciones a largo plazo diferidas	1.296.000	1.075.000	1.880.000
Interés minoritario	199.000	272.000	451.000
Fondo de comercio negativo	-	-	-
<b>Pasivo total</b>	<b>29.054.000</b>	<b>32.372.000</b>	<b>36.878.000</b>
<b>Patrimonio de los accionistas</b>			
Misc. Garantías de opciones de acciones	-	-	-
Acciones preferentes reembolsables	-	-	-
Acciones preferentes	-	-	-
Acción ordinaria	12.495.000	12.693.000	12.801.000
Ganancias acumuladas	41.333.000	40.870.000	36.470.000
Autocartera	-11.772.000	-13.372.000	-3.550.000
Excedente de capital	-	-	-
Otro patrimonio de los accionistas	-4.206.000	-4.558.000	-4.643.000
<b>Patrimonio total de los accionistas</b>	<b>37.850.000</b>	<b>35.633.000</b>	<b>41.078.000</b>

Fuente: Datos suministrados por La Compañía. Elaboración Propia.

**Anexo B - Estados de Ingresos comparativo 2014 – 2016**

<b>ESTADO DE INGRESOS LA COMPAÑÍA</b>			
Todos los números en miles			
<b>Ingresos</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Ingresos totales	\$ 48.580.000	\$ 35.475.000	\$ 27.810.000
Coste de ingresos	\$ 37.398.000	\$ 28.321.000	\$ 24.110.000
<b>Beneficio bruto</b>	<b>\$ 11.182.000</b>	<b>\$ 7.154.000</b>	<b>\$ 3.700.000</b>
<b>Gastos de explotación</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Desarrollo de investigación	\$ 1.217.000	\$ 1.094.000	\$ 1.012.000
Gastos de venta, administrativos y otros de carácter general	\$ 475.000	\$ 494.000	\$ 403.000
No recurrente	\$ 1.773.000	\$ 2.575.000	\$ 3.820.000
Otros	-	-	-
Gastos totales de explotación	-	-	-
<b>Ingresos o pérdidas de explotación</b>	<b>\$ 7.717.000</b>	<b>\$ 2.991.000</b>	<b>\$ (1.535.000)</b>
<b>Ingresos por operaciones continuas</b>			
Otros ingresos/gastos netos totales	\$ 291.000	\$ 236.000	\$ 200.000
<b>Beneficios antes de intereses e impuestos</b>	<b>\$ 8.008.000</b>	<b>\$ 3.227.000</b>	<b>\$ (1.335.000)</b>
Gastos en concepto de intereses	\$ 369.000	\$ 346.000	\$ 570.000
<b>Ingresos antes de impuestos</b>	<b>\$ 7.639.000</b>	<b>\$ 2.881.000</b>	<b>\$ (1.905.000)</b>
Impuesto sobre el beneficio	\$ 1.928.000	\$ 746.000	\$ (278.000)
Interés minoritario	\$ 199.000	\$ 272.000	\$ 451.000
<b>Ingresos netos de operaciones continuas</b>	<b>\$ 5.512.000</b>	<b>\$ 1.863.000</b>	<b>\$ (2.078.000)</b>
<b>Eventos no recurrentes</b>			
Operaciones discontinuadas	\$ (205.000)	-	-
Artículos extraordinarios	-	-	-
Efecto de variaciones en la contabilidad	-	-	-
Otros artículos	-	-	-
<b>Ingresos netos</b>			
<b>Ingresos netos</b>	<b>\$ 5.717.000</b>	<b>\$ 1.863.000</b>	<b>\$ (2.078.000)</b>
Acciones preferentes y otros ajustes	-	-	-
<b>Ingresos netos aplicables a las acciones comunes</b>	<b>\$ 5.717.000</b>	<b>\$ 1.863.000</b>	<b>\$ (2.078.000)</b>

Fuente: Datos suministrados por La Compañía. Elaboración Propia