

CASO

# CONSTRUCTORA COLOMBIA S.A

PARTE UNO

UNIVERSIDAD  
**EAFIT**<sup>®</sup>

# **TRANSFORMACION DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION HACIA UN ENFOQUE DE GENERACION DE VALOR**

## **CASO EAFIT**

**TRABAJO PRESENTADO POR:**

**JULIÁN BETANCUR RIVERA  
HECTOR JESSID TORRES HIDALGO  
LEIDY JOHANNA DAZA VERANO  
KASSANDRA GIRALDO RAMÍREZ**

**ASESOR**

**JOSE WILLIAM LONDOÑO MURILLO**

**UNIVERSIDAD  
EAFIT®**

## Historia de la Empresa

Constructora Colombia S.A. fue fundada en 1965 por los hermanos Ignacio y Alirio Fuentes Echeverry, ingenieros civiles de Antioquia. Desde su creación, la empresa se ha especializado en obras civiles e infraestructura, incluyendo la ejecución de contratos de concesión, tanto como adjudicatarios directos como mediante asociaciones estratégicas.

La compañía ha desarrollado sus principales proyectos en colaboración con el Estado y mandatarios locales, manteniendo una distribución del 80% del negocio en el sector público y el 20% en el sector privado a través de consorcios. Esta diversificación ha garantizado su sostenibilidad y crecimiento durante 57 años, estableciéndose como una empresa sólida y reconocida.

Constructora Colombia S.A. se caracteriza por ser una empresa familiar, actualmente dirigida por la segunda generación de la familia Fuentes Echeverry. Bajo su liderazgo, la empresa continúa expandiéndose y adaptándose a las nuevas demandas del mercado, manteniendo siempre un enfoque en la calidad, la innovación y la satisfacción del cliente. Con un fuerte compromiso con la excelencia y la sostenibilidad, Constructora Colombia S.A. se ha consolidado como una de las empresas más respetadas en el sector de la construcción en Antioquia.

**UNIVERSIDAD**  
**EAFIT**®

Era la mañana del 20 de enero de 2023, Carlos Fuentes, director general de Constructora Colombia S.A., enfrentaba un desafío inusual. La reunión de la Junta Directiva había sido más formal de lo habitual debido a la inclusión de dos miembros independientes, una medida impulsada por los bancos acreedores para asegurar prácticas de buen gobierno corporativo. Esta nueva dinámica, llena de protocolo y formalismo, complicaba el desarrollo del orden del día, pero Carlos trataba de adaptarse a estos nuevos cambios, para garantizar la continuidad de los proyectos y el apoyo financiero.

Durante la Junta, se evaluó exhaustivamente la situación financiera de la compañía. El punto más controvertido fue la creciente presión de los bancos para imponer restricciones en la ampliación y renovación de los cupos de crédito. Melissa Fuentes, Gerente Financiera y Administrativa, enfatizó repetidamente que la empresa parecía estar trabajando únicamente para cumplir con las exigencias bancarias. Señaló la necesidad de replantear la estrategia de participación en nuevos proyectos, ya que las restricciones de flujo de caja estaban afectando gravemente las operaciones.

Carlos, sin embargo, mantenía una perspectiva optimista, recordando que la empresa había superado crisis anteriores. Su confianza contrastaba con la preocupación de otros miembros de la familia, quienes veían con mayor gravedad la situación financiera actual.

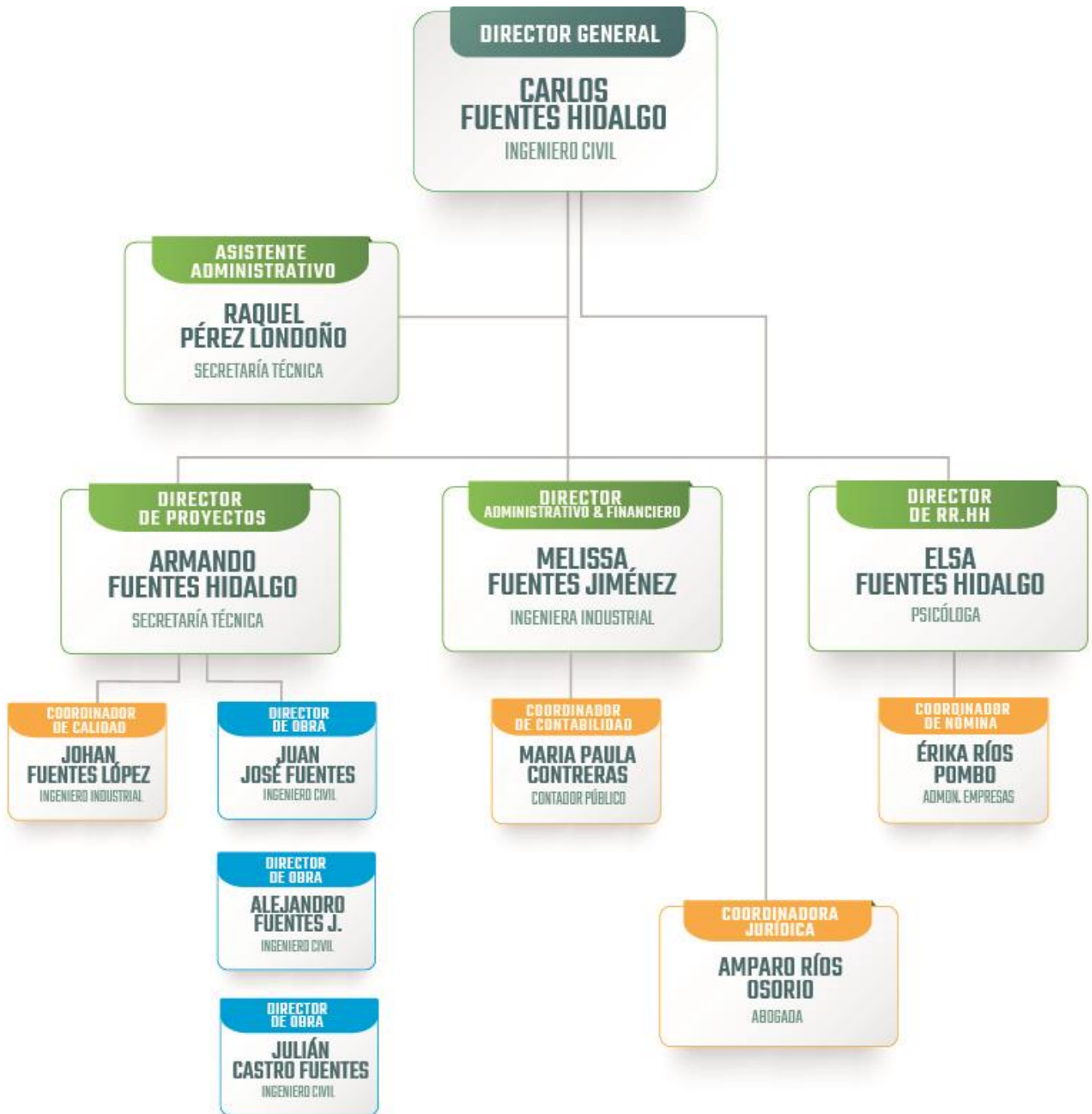
A juicio de Carlos, el liderazgo familiar presenta ventajas en la toma de decisiones rápidas, y ese era el mayor argumento que utilizaba cuando los demás miembros de la familia, en especial Melissa, sugería inminentes cambios. Según ella, las empresas familiares presentaban desafíos significativos, para adaptarse a las nuevas realidades y sobre todo a las mejores prácticas aspecto sobre el que sentía no se le estaba dando la suficiente importancia.

Melissa Fuentes Jiménez hija mayor de Carlos venía desempeñando el cargo de Directora Administrativa y Financiera desde hacía 8 años. En junio de 2022 se graduó en la Maestría de Administración Financiera de la Universidad EAFIT y tenía como objetivo aplicar muchos de los postulados aprendidos en su Empresa, pero hasta ahora no había sido tan fácil dada la tradición familiar y la cultura informal en todos los niveles de la Organización.

Carlos Fuentes Hidalgo por su parte, terminó su pregrado en Ingeniería Civil y desde entonces no había vuelto a retomar la academia, argumentado en su falta de tiempo y las extenuantes jornadas laborales al interior de la Empresa. Su cargo como Director General lo viene ejerciendo desde el retiro de su padre Ignacio Fuentes Echeverry hace 25 años.

# ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA

Ilustración 1. Organigrama de la empresa



A pesar de que la empresa contaba con un organigrama, la realidad era que todos los miembros de la familia actuaban como jefes, rompiéndose los preceptos de unidad de mando y unidad de dirección. Esto suponía una permanente falta de claridad en los canales de comunicación y en la priorización de tareas. Los empleados tenían dificultades para diferenciar entre lo urgente y lo importante, con una notoria sobrecarga laboral manifestada por varios empleados. Sobre este punto particular, Melissa Fuentes había quedado preocupada por las frecuentes quejas de su contadora quien le manifestaba que los retrasos en la preparación y presentación de los Estados Financieros estaba relacionada directamente con la cantidad de reuniones e informes que debía preparar para varios directores.

Adicionalmente, la estructura organizativa carecía de puestos de control esenciales, como auditor o control interno. Esta ausencia limitaba la capacidad de la empresa para supervisar y mitigar riesgos financieros y operativos de manera efectiva.

### **Sistema de Gobierno Corporativo y Sistema de Control Interno**

Ilustración 2. Junta Directiva



Carlos Fuentes pensaba que no era necesario adoptar modelos robustos de buen gobierno corporativo, argumentando que esto generaba procesos adicionales que ralentizaban la toma de decisiones. Su hermano Armando Fuentes, quien dirigía la Dirección de Proyectos, compartía en parte esta visión, pero era más receptivo a la implementación gradual de algunas mejores prácticas sugeridas por los bancos. Armando fue clave para convencer a la familia de incorporar dos miembros

independientes en la Junta Directiva a partir de julio de 2022: José Arbeláez Casas, un ingeniero civil con experiencia en el sector, y Oscar Londoño Hidalgo, un abogado externo especializado en temas jurídicos.

Desde hacía dos años, la empresa había comenzado a elaborar un código de buen gobierno corporativo, impulsado por la presión de los bancos, pero este proceso se suspendió para priorizar otras actividades. Carlos se quejaba de que los miembros independientes aportaban poco y ralentizaban el flujo de decisiones.

La empresa carecía de un protocolo de delegaciones que diferenciara las facultades de los representantes legales y la Junta Directiva. En la práctica, estos roles eran ejercidos por los mismos individuos, lo que hacía que este tema pasara desapercibido. Armando, aunque afín a los temas de gobierno corporativo, no sacaba tiempo para completar estas iniciativas, a pesar de los recordatorios constantes en las reuniones de la Junta Directiva y el Comité de Dirección.

El proyecto de código de buen gobierno corporativo incluía órganos como la Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva, la Junta Asesora, la Gerencia General y el Revisor Fiscal. Sin embargo, no se habían establecido roles claros, funciones, deberes y responsabilidades de los socios, accionistas, empleados y demás.

La empresa no tenía establecidos comités de Auditoría ni de Riesgos, lo que otorgaba amplias facultades de inversión y toma de decisiones estratégicas al Director General, quien tomaba la mayoría de las decisiones de manera unilateral y luego informaba a los demás miembros al seno del comité de Dirección.

El sistema de control interno era incipiente o prácticamente inexistente. Los manuales de funciones no estaban completos para todos los empleados, lo que permitía asignarles nuevas actividades sin documentación formal. No existía una política de backups, y las personas acumulaban varios periodos de vacaciones, indicando una concentración de funciones críticas. Los procesos críticos no estaban documentados, dificultando la cobertura de vacantes. No se realizaban análisis de tiempos y movimientos, y la creación de nuevos puestos se hacía sin estudios detallados. Tampoco se establecían indicadores de productividad ni otros KPI's.

Como consecuencia de lo anterior, el clima laboral no era óptimo, careciendo de una cultura del saludo y del adiós. muchas personas comentaban entre sí que permanecerían en sus puestos hasta encontrar una mejor opción. De ahí que la rotación de los empleados, en especial los de nómina y contabilidad fueran frecuentes, dada la sobrecarga laboral y la falta de motivación. De otro lado el ambiente de control no era el adecuado: Los lineamientos y procesos no estaban documentados ni socializados, se carecía de un manual de procesos y subprocesos con identificación de riesgos y controles y tampoco se contaba con un procedimiento normativo interno.

El esquema de remuneración variable estaba limitado a algunos miembros del Comité de Dirección que tuviesen participación en la empresa.

Las entidades financieras, al requerir la renovación de cupos de crédito, preguntaban constantemente por los temas de gobierno corporativo, a lo que Carlos

respondía que estaban trabajando en ello. Adicionalmente, en estas reuniones con los bancos, se preguntaba sobre los acuerdos de transición generacional y sucesión de cargos, la respuesta del Director General era que ya se tenía, pero en realidad, no existía un plan concreto y escrito al respecto. La empresa también carecía de otras buenas prácticas de gobierno corporativo, como una política de dividendos, reglas de propiedad y protección patrimonial, y mecanismos para la resolución de controversias familiares.

Para los hermanos Fuentes Hidalgo, no era fácil entender que los retos inherentes a la transición de una empresa familiar a una estructura que incorpore prácticas modernas de gobernanza corporativa, podría ser un avance importante en la transformación de la empresa, y aunque constantemente existía una presión de los bancos para adoptar las mejores prácticas, al final estas chocaban con la cultura interna de decisiones rápidas y directas, lideradas por la familia. Carlos Fuentes comentaba con frecuencia que la inclusión de miembros independientes en la Junta Directiva, aunque necesaria para asegurar la financiación, había introducido nuevas complejidades en la gestión diaria.

Para los empleados de base, la falta de diferenciación entre lo urgente y lo importante, el ambiente laboral percibido y las pocas posibilidades de crecimiento hacia puestos directivos, les restaba motivación. La mayoría de los empleados no se proyectaban más de 2 años dentro de la empresa, aspectos que no parecía importarles mucho a Elsa Fuentes Hidalgo, directora de Recursos Humanos.

Esta situación era notoria para las Entidades Financieras. Aunque eran conscientes de que Constructora Colombia se había mantenido en el mercado durante tantos años, era el momento de equilibrar su rica tradición familiar con las exigencias de un mercado moderno y regulado si querían garantizar su sostenibilidad futura.

### **Reunión de la Junta Directiva en Enero 19 de 2023**

Esta había sido la segunda sesión que se realizaba con dos miembros independientes y por consiguiente había sido una reunión más formal que las que históricamente se desarrollaban al seno de la Junta. Dentro del cronograma establecido, se tenía la revisión de los Estados Financieros al cierre de Diciembre de 2022 aunque todavía no estaban completamente en firme.

A continuación, algunos apartes de las conclusiones que quedaron consignadas en el Acta:

#### **1. Informe Económico 2021-2022 y perspectivas económicas para el 2023**

El panorama económico sigue mostrando un entorno desfavorable para el País, pero sobre todo para el sector de la construcción en Colombia, aunque se esperan mejores perspectivas para el año 2023. En el anexo 1 se puede observar el contenido completo del Informe económico 2021 y 2022 y las perspectivas económicas para el 2023.

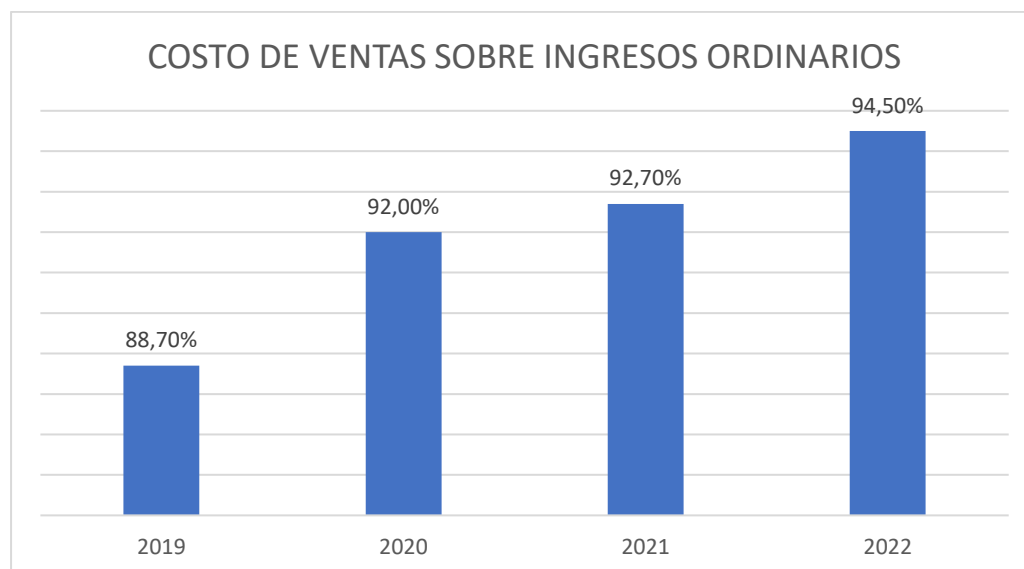
## 2. Aprobación de los Estados Financieros 2022

Melissa Fuentes comentó que el año 2022 había sido uno de los peores en la historia de la Constructora Colombia S.A. Señaló que la pérdida de \$913 Millones estaba muy asociada al incremento en los costos, dada la volatilidad en los precios del hierro y del acero que pese a haber tenido una tendencia decreciente frente al 2021, durante el primer semestre del 2022 fueron muy altos, especialmente el acero.

Ilustración 3. Volatilidad Precio Hierro y Acero



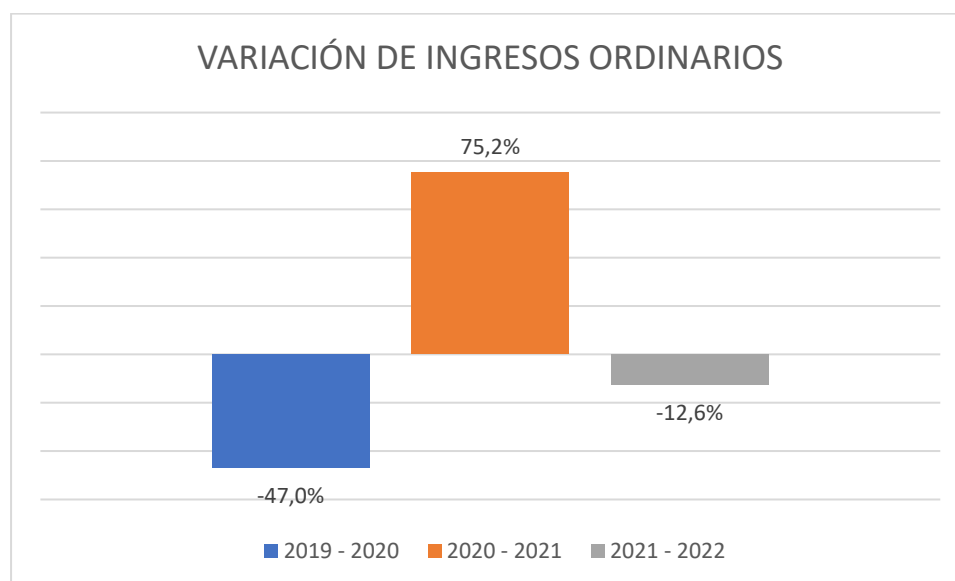
Tabla 1. Costo de ventas ingresos ordinarios



Hizo énfasis en que los nuevos contratos deben incorporar cláusulas de reajuste de precios cuando suban los costos. Sobre este punto. El Director de proyectos

Armando Fuentes Hidalgo puntualizó que los nuevos contratos ya incorporaban estas cláusulas de ajuste, con lo cual no sería un problema para el 2023.

Por el lado de los ingresos ordinarios, la Directora Financiera comentó que se habían reducido los ingresos ordinarios 12,6% con respecto al 2021, a lo que Carlos Fuentes manifestó que la compañía debería enfocarse en conseguir el máximo de proyectos para el 2023, para tratar de llegar a una facturación superior a la del 2021.



En este punto hubo mucha controversia ya que Melissa Fuentes comentó que se debía ser cauto con el crecimiento, porque la compañía estaba teniendo problemas de liquidez, explicado por el menor recaudo de cartera y el recorte en los días plazo pago. Esta situación explicaba el incremento de la deuda en 60% en el corto plazo y 15% en el Largo plazo, cuyo impacto en la carga financiera fue del 33% con el agravante de que los cupos que se tienen establecidos con los Establecimientos de crédito están ya prácticamente copados. Manifestó que en las reuniones que ha tenido con estos establecimientos, ha notado incremento en información solicitada lo que induce a pensar que existe cierto nerviosismo por parte de éstos para incrementar los cupos e incluso para su renovación. Carlos Fuentes intervino y aclaró que esto era un tema sistémico, que todos los colegas de las constructoras aliadas se quejaban por lo mismo y que, en consecuencia, se debería citar nuevamente a los Bancos para presentar el Backlog que tiene proyectado para 2023 cuya facturación se estima en \$180.000 Millones. Carlos fue insistente en que se debía lograr el incremento de los cupos con los Bancos, para poder pasar las nuevas licitaciones. Melissa insistió en que, si para mantener los cupos actuales había sido complejo, mucho más pretender el incremento de éstos. Señaló que a los Gerentes de cuenta de los Bancos les preocupaba que, en un entorno de subidas de tasa de interés, la compañía utilizara el endeudamiento financiero como única fuente de financiación y que no

era fácil convencer a sus departamentos de Riesgo de un aumento de cupo mientras el margen de EBITDA decrece.

Carlos Fuentes fue enfático en que las perspectivas que se tienen para el 2023 eran sustancialmente mejores, dado que ya no se tendrá el efecto en el incremento de costos, debería haber una tendencia decreciente de la tasa de interés que cobran los bancos y que los temas de incertidumbre política se deberían estabilizar.

### **3. Propositiones y varios**

Melissa Fuentes propuso la consecución de una firma consultora para que realice un diagnóstico y promueva a la vez un plan de acción, con un enfoque independiente y libre de conflictos y de esta manera se logre llevar a la compañía hacia niveles de rentabilidad y generación de valor tal y como se traían antes de la pandemia.

Carlos Fuentes no estaba tan convencido de que un tercero (la consultoría) fuera la solución, pero al final la presión de los demás miembros de la familia, en especial de su hija Melissa Fuentes Jiménez y el aval de los dos miembros independientes de la Junta Directiva, terminó por convencerlo. Para la contratación de la Consultoría se dejó en manos de Melissa Fuentes como owner del proceso, dado su rol de Director Administrativo y Financiero.

El compromiso adquirido en la Junta era contar con el diagnóstico a más tardar el 15 de febrero de 2023. Para este propósito la Dirección financiera contrató a la Firma Global Strategic Finance, quien se comprometió a entregarlo en dicha fecha, pero condicionado al suministro oportuno de la información requerida. En el anexo 2 se detalla los Estados Financieros que fueron suministrados por la Compañía, así como otra información complementaria.

## **Preguntas de Estudio**

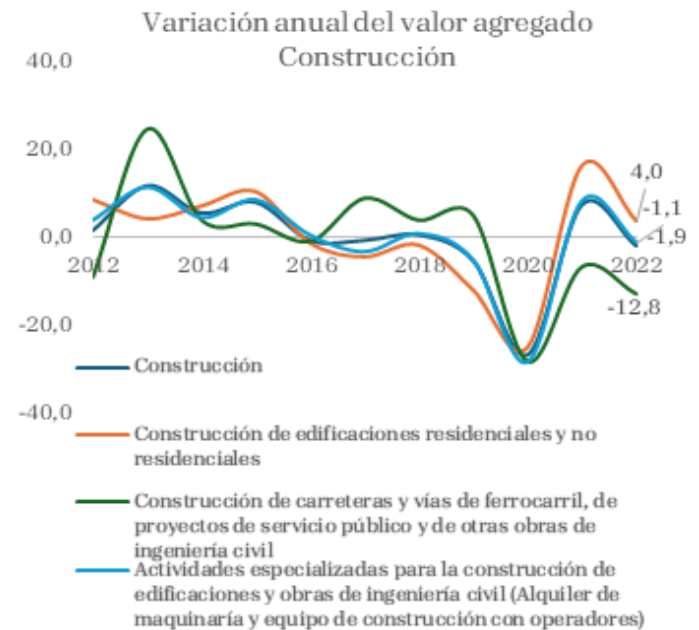
1. ¿Qué problema nos plantea el caso?
2. ¿Qué medidas puede tomar Constructora Colombia S.A. para fortalecer su perfil crediticio y mejorar su rating con los bancos? Analiza el impacto de estas medidas de acuerdo con la capacidad de financiamiento de la empresa.
3. ¿Cuáles han sido las principales fortalezas de la compañía para su permanencia en el mercado en un entorno donde más de 4.000 compañías del sector de la construcción en Colombia han pasado a la banca rota en los últimos 10 años?
4. ¿Considera que el entorno económico 2021 y 2022 ha sido determinante en los resultados comerciales y financieros de la Compañía?
5. ¿Qué tanto han afectado los resultados de la Compañía el hecho de ser una empresa familiar?
6. ¿Qué mecanismos pueden implementarse para gestionar los conflictos familiares y asegurar una transición ordenada y eficiente?
7. A partir de la información cualitativa y financiera, elabore un diagnóstico de la situación actual de la Compañía y proponga un plan de acción tendiente a retornar hacia un enfoque de generación de valor.
8. Identifica y evalúa los principales riesgos financieros y estratégicos que enfrenta Constructora Colombia S.A., de acuerdo con las perspectivas económicas 2023 y teniendo en cuenta además sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
9. ¿Cuáles son los desafíos específicos que enfrenta Constructora Colombia S.A. en términos de sucesión y transición generacional en su liderazgo?
10. ¿Cómo se imagina la cuenta de Resultados al cierre de 2023?

## Anexo 1. Análisis del Sector Constructor de obras civiles y de infraestructura del 2021 y 2022 y las perspectivas para el 2023.

El sector de la construcción continúa siendo uno de los principales motores del crecimiento económico en Colombia, desempeñando un papel crucial en el desarrollo productivo y social del país. Este sector no solo interconecta múltiples industrias, sino que también genera una demanda laboral significativa, contribuyendo de manera importante al comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB).

La economía colombiana experimentó una notable recuperación durante los años 2021 y 2022, impulsada en gran medida por un aumento en la demanda interna. Este repunte se debió a la implementación de políticas de estímulo económico para mitigar los efectos del COVID-19, que incluyeron medidas monetarias y fiscales expansivas, además de un incremento en el gasto público. Asimismo, la obtención de una mejor calificación de grado de inversión redujo los costos de financiamiento y mejoró la percepción del riesgo, creando un entorno más atractivo para la inversión privada.

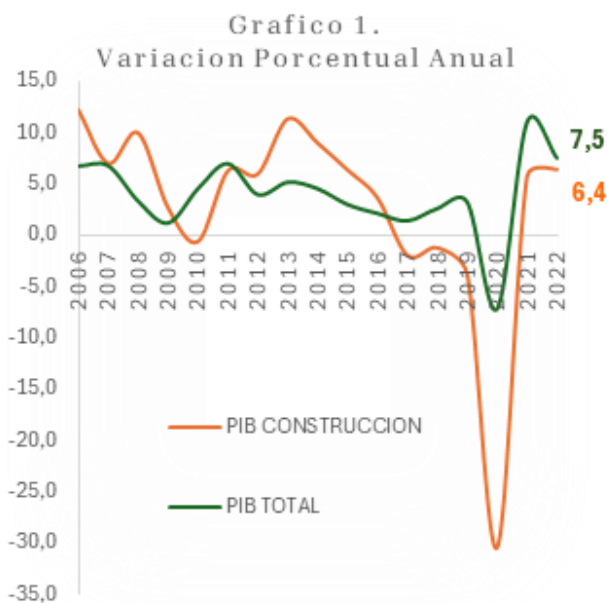
Todo lo anterior impulsó una variación interanual del PIB del 10.6% en 2021 y del 7.5% en 2022. Paralelamente el sector de la construcción experimentó un aumento del 6.4% en su PIB al finalizar 2022, en comparación con el 5.7% de 2021.



Fuente: DANE -Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico 2, todos los subsectores que conforman el sector de la construcción presentan una tendencia decreciente en el cuarto trimestre de 2022 a excepción del subsector de edificaciones residenciales y no residenciales que presentó un incremento del 4%. Esta tendencia decreciente del sector en general fue particularmente marcada por el subsector de carreteras y vías de ferrocarril, reflejando un recorte en inversiones públicas y privadas y el impacto de factores internos y externos.

Durante el año 2022, el panorama mostraba signos de desaceleración Económica en el país, evidenciado por la corrección de la curva ascendente del gasto privado en el mercado, que estuvo acompañado de presiones inflacionarias y un desequilibrio en la cuenta de balance comercial, lo que conllevó a la adopción de una política monetaria restrictiva por parte del Banco de la República. Además, que el cambio de gobierno generaba incertidumbre política, regulatoria y tributaria deteriorando las condiciones de inversión en el país, también es importante mencionar la prolongada temporada invernal, el déficit de abastecimiento de las materias primas y los mercados con alta volatilidad que afectaba la ejecución de los proyectos.



Fuente: DANE -Elaboración propia

Esta industria además de verse afectada por los factores anteriormente mencionados se enfrentó con desafíos persistentes externos relacionados con la volatilidad de los precios de los materiales de construcción. Para el cierre del 2022, el Índice de Costos de Construcción y Edificaciones (ICOCED) creció un 9,95%, frente al 2021; Este aumento de los precios estuvo impulsado por una combinación de factores como la disminución en la oferta global y la escasez internacional de contenedores, lo que generó una presión adicional sobre los costos de producción. Además, Los elevados niveles de inflación y la incertidumbre sobre una posible recesión también contribuyeron a la complejidad del entorno, los acontecimientos geopolíticos, como la guerra ruso-ucraniana, y las políticas monetarias de países clave, como Estados Unidos, que mantuvieron tasas de interés elevadas, añadieron una capa adicional de incertidumbre y complejidad al panorama económico, lo que dificultó la estabilidad y la planificación estratégica del sector constructor, destacando la necesidad de la mitigación de riesgo al ser un sector tan vulnerable a los diferentes factores tanto internos como externos.

Gráfico 3.

Precios del del Hierro y el Acero 2020-2022



Fuente: yahoo Finance

Uno de los mayores materiales de construcción que impacto el sector fue el acero, dado un aumento del 20% según el (ICOCED) del DANE, en comparación con el incremento del 50% observado en 2021, siendo este un insumo crucial en la construcción, representando el 11% de los costos totales y el 21% de los costos de materias primas que impactaron directamente los costos de las obras de construcción, afectando la viabilidad

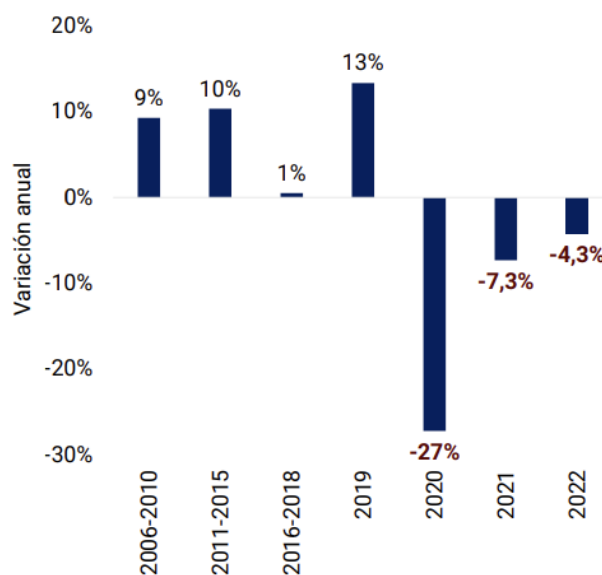
económica de los proyectos y presionando fuertemente el margen de ganancia. Es importante mencionar que el

precio del acero y del hierro en Colombia están influenciados por los precios internacionales, ya que una gran parte del metal se importa, principalmente de países como China, Turquía, Estados Unidos y otros.

El sector de obras civiles e infraestructura en Colombia ha experimentado una continua contracción, reflejando una disminución persistente en la inversión nacional. Según análisis de Corfi-colombiana, esta contracción se ha extendido por tres años consecutivos, con niveles inferiores incluso al 42% registrado en 2019. Factores como los bajos niveles de ejecución de obra pública, la depreciación del peso colombiano y los persistentes aumentos en los costos de materiales clave, especialmente el asfalto y el acero siguen siendo los principales desafíos que enfrenta el sector. Además, el encarecimiento en los costos de desarrollo de infraestructura, exacerbado por la prolongación de la temporada de lluvias, ha generado limitaciones adicionales en la ejecución de proyectos, particularmente en el ámbito vial.

Gráfico 4.

PIB del sector de obras civiles\*



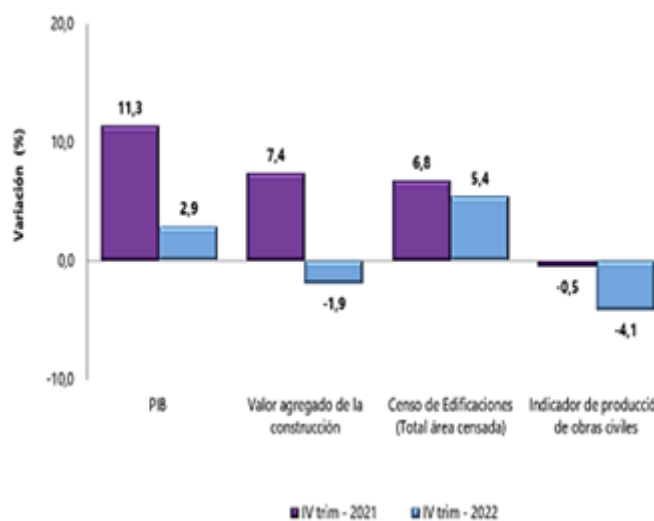
Fuente: DANE- Elaboración Corficolombiana

La construcción de obras civiles en Colombia, con sus elevados multiplicadores económicos, se centra en los proyectos de cuarta (4G) y quinta generación (5G), abarcando iniciativas viales, aeroportuarias, ferroviarias y fluviales para la modernización nacional. Estos proyectos son vitales para la competitividad y la productividad, generando encadenamientos

productivos y efectos positivos en empleo y reducción de la pobreza. La reactivación de la inversión en infraestructura demanda una sinergia de inversión privada y pública, apoyo a las Asociaciones Público-Privadas (APPs), y una política estable que fomente la confianza inversora, esencial para el desarrollo de proyectos de infraestructura a largo plazo.

Gráfico 5.

Variación anual de los indicadores de coyuntura del sector de la construcción IV Trimestre (2021 – 2022pr)

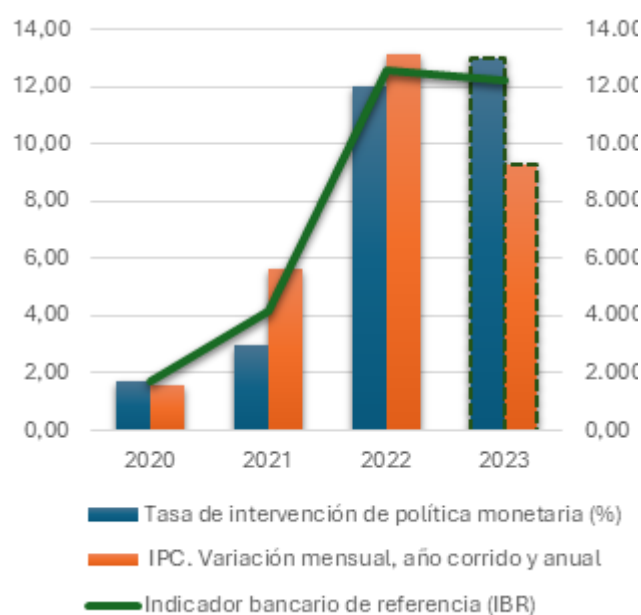


El sector de infraestructura en Colombia enfrenta desafíos importantes, pero también ofrece oportunidades significativas para impulsar la recuperación económica y el desarrollo del país. La implementación de políticas y estrategias efectivas, junto con una sólida gobernanza en materia de infraestructura, son clave para aprovechar todo el potencial de este sector y promover un crecimiento económico sostenible, una gestión de riesgos efectiva fortalece la viabilidad, eficiencia y sostenibilidad de los proyectos de infraestructura, creando un entorno propicio para la inversión y el desarrollo a largo plazo.

El bajo nivel de inflación observado en el 2020 tuvo un repunte importante en el 2021, pero mucho más acentuado en el 2022, lo cual generó incrementos graduales de la tasa de intervención del banco central alcanzando un máximo histórico del 12% al cierre del año 2022, con una proyección alcista, aunque en menor proporción para el año 2023. En resumen, estos indicadores revelan una economía colombiana volátil con fluctuaciones en la política monetaria, presiones inflacionarias y altibajos en el crecimiento económico.

Gráfico 6.

Cuadro evolutivo de la Tasa de Intervención del Banco República 2020 - 2023



Fuente: DANE -Elaboración propia

## Referencias

- DANE - Inicio. (s. f.). <https://www.dane.gov.co/>
- Camacol | Cámara Colombiana de la Construcción. (s. f.). <https://camacol.co/>
- Corficolombiana. (s. f.). <https://www.corficolombiana.com/>
- Eafit, U. (s. f.). Universidad EAFIT. <https://www-emis-com.ezproxy.eafit.edu.co/php/industries/reports?indu=emisindu13.2.1>

## Perspectivas 2023 para el sector de la Construcción:

De acuerdo con el Índice de costos de la construcción de obras civiles (ICOCIV) el cual nos da el panorama del sector de las obras civiles e infraestructura se estima una variación anual del 9,20% para el año 2023. Cabe mencionar que, en un contexto económico sin crisis, esta variación se ha ubicado alrededor del 5,56% y que entre el 2021 y el 2022 alcanzó un incremento del 9,73% por la reactivación económica postpandemia.

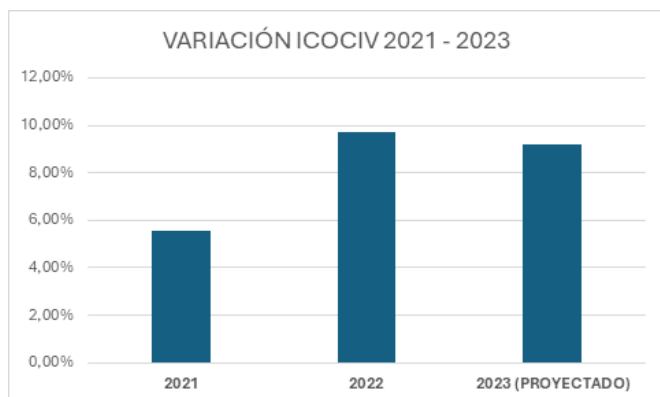


Gráfico 1. Variación del ICOCIV proyectada para el 2023. Fuente: DANE

Según lo anterior este índice se ve más afectado por la variación en los costos de los materiales, la mano de obra y la maquinaria los cuales proyectan incrementos para el 2023 de 8,70%, 16,89%, 9,99% respectivamente. De los cuales elementos como el costo del concreto, el cemento, el recebo para los cuales se proyecta incrementos de 18,87%, 20,17% y 12,82% sean los que más influyan en los incrementos de los costos de la construcción de obras civiles e infraestructura.

Según el DANE, la ponderación de este índice está dada según lo siguiente:

Grupos de costos	Ponderación (%)
Herramienta menor	2,14
Maquinaria	12,71
Equipos	6,18
Mano de obra	16,89
Transporte	8,89
Equipos especiales para obra	1,89

Tabla 1. Ponderación de grupos de costos para el ICOCIV

De otra parte, elementos como el cable, el acero (tuberías de acero, acero corrugado, acero laminado) y el PVC tienden a bajar sus costos un 13,61%, 9,74% y 9,4% respectivamente ya que estos elementos alcanzaron su pico de precio a mediados del 2022 y tienen una tendencia a ajustar su costo en el 2023. A pesar de esto, estos ajustes no compensarán los incrementos de costos de otros materiales como los mencionados anteriormente.

Mientras que, según el DANE, el PIB del sector de la construcción en el 2022 tuvo un incremento del 7,5%, para el 2023 se estima un incremento únicamente de 0,6% es decir, un crecimiento 6,9% menor que el año 2022. Esto es causado por la disminución de los nuevos proyectos, el incremento de los costos mencionado anteriormente y la disminución en la productividad.

En el contexto político se prevé una agitada agenda legislativa debido a las reformas que presentará el gobierno para modificar los sistemas de salud, de pensiones y laboral. Adicionalmente, en función a la rotación de las Empresas del Estado, las nuevas políticas que adopte el nuevo gobierno y su cúpula de ministros en materia de infraestructura, habrá un impacto relevante en las empresas del sector construcción, las cuales posiblemente manejen la contratación del personal de manera cautelosa y conservadora.

De otra parte, dado que el 2023 es un año de elecciones regionales, las cuales medirán la aprobación del gobierno actual, se prevé que el sector opositor recupere participación política, lo que podría generar un impulso a la confianza del inversionista privado y una dinamización en los proyectos civiles, pero, de otra parte, existe un riesgo de continuidad de pago y ejecución respecto de los contratos en marcha.

Respecto a la tasa de intervención del Banco de la República, se espera menos volatilidad al alza versus el 2022, sin embargo, sólo se prevé un decrecimiento hacia el último trimestre del año.

Por el lado de la tasa de cambio representativa del mercado cierre el 2023 en 3.822,05 COP/USD, teniendo máximos de 4.989,58 COP/USD al inicio del año y una tendencia a la baja. Esto genera un escenario positivo para las importaciones.

Finalmente, se proyecta una tasa de inflación que bordeará los niveles del 9% y 10% para el 2023, alcanzando valores de hasta 13,34% en el primer trimestre del año y cediendo a partir de ahí hasta llegar a la cifra de cierre proyectada.

### Análisis geopolítico mundial:

A nivel global, la reactivación económica postpandemia está acompañada del alza en los precios de materiales y bienes industriales, sustentada en presiones de demanda. Estas presiones se derivan en gran medida de políticas contra cíclicas implementadas para el impulso de la economía, que en varios países del mundo tienen como eje la construcción.

La incertidumbre en los mercados internacionales de materias primas y los mercados energéticos, impactados por choques climáticos y geopolíticos como la guerra entre Ucrania y Rusia, ejercerán mayor presión al alza sobre los costos de la construcción.

**Anexo 2.**  
**Estados Financieros e información complementaria**

**CONSTRUCTORA COLOMBIA S.A**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**A DICIEMBRE DE 2019, 2020, 2021 Y 2022**

Cuentas	Nota	2019	2020	2021	2022
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo</b>		<b>6,404,528,980</b>	<b>8,586,975,439</b>	<b>7,428,058,650</b>	<b>5,248,757,647</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo		6,404,528,980	8,586,975,439	7,428,058,650	5,248,757,647
<b>Cuentas Comerciales por Cobrar</b>		<b>46,231,366,637</b>	<b>43,860,212,579</b>	<b>91,580,091,329</b>	<b>94,828,333,763</b>
Cientes	1	32,168,598,176	31,390,088,879	60,160,550,630	54,483,096,390
Anticipos proveedores		2,898,170,160	2,039,600,889	8,172,637,615	6,588,586,549
Anticipos inversiones		4,882,609,627	4,595,812,195	5,064,733,908	7,144,315,071
Anticipos impuestos		3,850,720,786	2,052,053,542	6,011,583,588	10,177,776,155
Otras Cuentas por Cobrar	2	3,836,166,215	5,187,555,401	13,575,483,914	17,839,457,925
Deterioro de Cartera		(1,404,898,327)	(1,404,898,327)	(1,404,898,327)	(1,404,898,327)
<b>INVENTARIOS</b>		<b>1,806,934,420</b>	<b>5,243,470,143</b>	<b>1,232,941,324</b>	<b>5,799,941,597</b>
<b>INVERSIONES</b>		<b>39,297,189,770</b>	<b>40,894,877,760</b>	<b>31,888,100,318</b>	<b>31,377,988,455</b>
Activos financieros disponibles para la venta		35,482,201,780	32,485,927,640	29,593,695,915	29,345,727,435
Derechos fiduciarios		3,814,987,990	8,408,950,120	2,294,404,403	2,032,261,020
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>93,740,019,807</b>	<b>98,585,535,921</b>	<b>132,129,191,621</b>	<b>137,255,021,462</b>
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>		<b>18,730,856,344</b>	<b>18,182,309,123</b>	<b>16,947,305,777</b>	<b>18,808,066,077</b>
Propiedad, planta y equipo	3	24,885,285,330	25,382,991,036	26,900,485,360	30,510,481,241
Depreciación Acumulada		(6,154,428,986)	(7,200,681,913)	(9,953,179,583)	(11,702,415,164)
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	4	-	<b>823,426,080</b>	<b>1,086,718,939</b>	<b>4,212,772,286</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>		<b>46,013,882</b>	<b>448,409,630</b>	<b>1,494,951,568</b>	<b>2,141,816,385</b>
Activo por impuesto diferido		32,609,650	32,609,650	32,609,650	32,609,650
Gastos pagados por anticipado		13,404,232	415,799,980	1,462,341,918	2,109,206,735
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>18,776,870,226</b>	<b>19,454,144,833</b>	<b>19,528,976,284</b>	<b>25,162,654,748</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>112,516,890,033</b>	<b>118,039,680,754</b>	<b>151,658,167,905</b>	<b>162,417,676,210</b>

**PASIVOS CORRIENTES**

<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS CORTO PLAZO</b>	<b>5</b>	<b>6,957,267,450</b>	<b>15,134,712,058</b>	<b>9,412,143,548</b>	<b>15,141,129,552</b>
Sobregiros		3,932,455	360,000,000	-	60,424,313
Pagarés		6,833,334,995	14,774,712,058	9,276,446,538	14,335,849,343
Arrendamiento financiero		120,000,000	-	135,697,010	744,855,897
<b>ACREEDORES COMERCIALES</b>		<b>20,440,673,136</b>	<b>16,229,788,539</b>	<b>19,102,643,468</b>	<b>20,696,396,485</b>
<b>IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS</b>		<b>2,840,816,530</b>	<b>2,464,461,914</b>	<b>2,839,732,024</b>	<b>3,652,598,953</b>
<b>OTRAS CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO</b>		<b>6,713,705,887</b>	<b>6,749,637,834</b>	<b>12,659,035,137</b>	<b>7,792,131,342</b>
Beneficios Empleados		2,326,516,151	755,332,660	1,381,231,140	1,429,577,689
Retenciones de nómina		406,774,213	624,493,343	421,314,620	454,280,069
Anticipos y avances recibidos	<b>6</b>	3,980,415,523	5,369,811,831	10,856,489,377	5,908,273,584
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>		<b>36,952,463,003</b>	<b>40,578,600,345</b>	<b>44,013,554,177</b>	<b>47,282,256,332</b>

**PASIVOS NO CORRIENTES**

<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS LARGO PLAZO</b>	<b>7</b>	<b>10,434,869,940</b>	<b>11,823,863,354</b>	<b>24,910,359,363</b>	<b>28,557,170,527</b>
Pagarés		5,910,248,785	7,382,996,266	21,560,014,398	25,182,373,121
Arrendamiento financiero		4,524,621,155	4,440,867,088	3,350,344,965	3,374,797,406
<b>OTRAS CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO</b>		<b>5,214,058,677</b>	<b>7,672,173,533</b>	<b>15,696,630,525</b>	<b>21,402,833,991</b>
Pasivo por impuesto diferido		3,530,787	3,530,787	3,530,787	3,530,787
Cuentas por Pagar a consorcios		5,210,527,890	7,668,642,746	15,693,099,738	21,399,303,204
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>15,648,928,617</b>	<b>19,496,036,887</b>	<b>40,606,989,888</b>	<b>49,960,004,518</b>

<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>52,601,391,620</b>	<b>60,074,637,231</b>	<b>84,620,544,065</b>	<b>97,242,260,850</b>
----------------------	--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**PATRIMONIO**

Capital social		3,000,000,000	3,000,000,000	3,000,000,000	3,000,000,000
Reservas		1,500,000,000	1,500,000,000	1,500,000,000	1,500,000,000
Resultado del ejercicio		8,754,347,852	5,417,906,532	7,914,322,507	(912,782,190)
Ganancias o pérdidas acumuladas		16,204,051,612	20,958,399,464	25,076,305,997	31,290,628,503
Otro resultado integral		13,527,980,532	11,577,525,642	14,035,783,452	14,786,357,162
Balance de apertura		16,929,118,417	15,511,211,884	15,511,211,884	15,511,211,884
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>59,915,498,413</b>	<b>57,965,043,523</b>	<b>67,037,623,840</b>	<b>65,175,415,360</b>

<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>112,516,890,033</b>	<b>118,039,680,754</b>	<b>151,658,167,905</b>	<b>162,417,676,210</b>
----------------------------------	--	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------

**CONSTRUCTORA COLOMBIA S.A**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**A DICIEMBRE DE 2019, 2020, 2021 Y 2022**

CONCEPTO	NOTA	2019	2020	2021	2022
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>		<b>184,347,948,314</b>	<b>97,704,412,606</b>	<b>171,140,296,111</b>	<b>149,568,627,169</b>
<b>COSTOS DE VENTAS</b>		<b>163,525,385,090</b>	<b>89,888,059,598</b>	<b>158,708,552,423</b>	<b>141,267,568,361</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>20,822,563,224</b>	<b>7,816,353,009</b>	<b>12,431,743,688</b>	<b>8,301,058,808</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>		<b>3,232,608,799</b>	<b>3,321,777,090</b>	<b>4,146,613,648</b>	<b>4,903,979,856</b>
Gastos de administración		3,152,097,488	3,199,960,877	3,911,681,255	4,609,490,688
Gastos de ventas		80,511,311	121,816,213	234,932,393	294,489,169
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>17,589,954,425</b>	<b>4,494,575,919</b>	<b>8,285,130,040</b>	<b>3,397,078,951</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>923,054,722</b>	<b>6,646,078,073</b>	<b>6,684,269,950</b>	<b>2,120,430,093</b>
Dividendos y participaciones		422,193,580	4,537,165,397	5,273,359,080	1,462,514,916
Arrendamientos		250,245,143	199,204,634	315,570,247	402,266,752
Ingresos ejercicios anteriores		-	6,299,442	21,988,193	47,043,696
Otros ingresos no operacionales		250,615,999	1,903,408,600	1,073,352,430	208,604,728
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>		<b>4,100,191,774</b>	<b>3,173,143,585</b>	<b>5,185,034,551</b>	<b>6,430,291,234</b>
Intereses financieros		1,665,287,189	1,633,816,223	3,700,375,312	4,905,887,559
Interes leasing		481,742,049	275,450,362	207,419,498	248,827,536
Gastos bancarios		624,767,880	387,292,324	531,549,099	534,206,844
Otros gastos no operacionales		1,328,394,656	876,584,676	745,690,642	741,369,295
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>14,412,817,373</b>	<b>7,967,510,407</b>	<b>9,784,365,439</b>	<b>(912,782,190)</b>
Provisión de impuestos		5,658,469,521	2,549,603,874	1,870,042,932	-
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>8,754,347,852</b>	<b>5,417,906,532</b>	<b>7,914,322,507</b>	<b>(912,782,190)</b>

CONSTRUCTORA COLOMBIA S.A  
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO  
A DICIEMBRE DE 2020, 2021 Y 2022

Concepto	2020	2021	2022
<b>FLUJOS DE FONDOS PROVENIENTES DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>			
Utilidad neta del Ejercicio	5,417,906,532	7,914,322,507	(912,782,190)
<b>Mas o (Menos) Partidas que no afectaron el Efectivo</b>			
Depreciación + Deteroro de cartera	1,046,252,927	2,752,497,670	1,749,235,581
<b>Subtotal Efectivo Generado por la Operación</b>	<b>6,464,159,459</b>	<b>10,666,820,176</b>	<b>836,453,390</b>
<b>CAMBIOS EN ACTIVO Y PASIVO OPERACIONAL</b>			
(Aumento) Disminución cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas	2,084,356,626	(47,250,957,037)	(1,168,661,271)
(Aumento) Disminución en Inventarios	(3,436,535,723)	4,010,528,819	(4,567,000,273)
(Aumento) Disminución otros activos no financieros	(1,225,821,828)	(1,309,834,797)	(3,772,918,164)
Aumento (Disminución) Cuentas por pagar a comerciales y otras cuentas por pagar	(4,210,884,597)	2,872,854,929	1,593,753,017
Aumento (Disminución) Beneficios a empleados	(1,353,464,361)	422,719,757	81,311,998
Aumento (Disminución) Impuestos corrientes	(376,354,616)	375,270,110	812,866,929
Aumento (Disminución) de Otros pasivos no financieros anticipos	1,389,396,308	5,486,677,546	(4,948,215,793)
Aumento (Disminución) de Otros Pasivos a largo plazo	2,458,114,856	8,024,456,992	5,706,203,466
<b>TOTAL EFECTIVO PROVISTO POR LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>(4,671,193,335)</b>	<b>(27,368,283,680)</b>	<b>(6,262,660,092)</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROVENIENTE DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>			
(Aumento) Disminución inversiones a corto plazo	(1,597,687,990)	9,006,777,442	510,111,863
(Aumento) Disminución anticipo a inversiones	286,797,432	(468,921,713)	-2,079,581,163
(Compra) Venta de propiedad planta y equipo	(497,705,706)	(1,517,494,324)	(3,609,995,881)
<b>TOTAL EFECTIVO PROVISTO POR LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>(1,808,596,264)</b>	<b>7,020,361,405</b>	<b>(5,179,465,182)</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROVENIENTE DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>			
Aumento (Disminución) de Obligac. Financieras corto plazo	8,177,444,608	(5,722,568,510)	5,728,986,005
Aumento (Disminución) de Obligac. Financieras largo plazo	1,388,993,414	13,086,496,009	3,646,811,164
Aumento (Disminución) de Utilidades de ejercicios anteriores	-	-	-
Aumento (Disminución) de Otros Resultados Integrales	(3,368,361,423)	2,458,257,810	750,573,710
Dividendos Pagados	(4,000,000,000)	(1,300,000,000)	(1,700,000,000)
<b>TOTAL EFECTIVO PROVISTO POR LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>2,198,076,599</b>	<b>8,522,185,310</b>	<b>8,426,370,880</b>
<b>VARIACIÓN DEL EFECTIVO</b>	<b>2,182,446,459</b>	<b>(1,158,916,789)</b>	<b>(2,179,301,003)</b>
EFECTIVO NETO AL INICIO DEL PERIODO	6,404,528,980	8,586,975,439	7,428,058,650
<b>SALDO FINAL DE EFECTIVO</b>	<b>8,586,975,439</b>	<b>7,428,058,650</b>	<b>5,248,757,647</b>

**Nota 1: Detalle de Deudores Clientes año 2022**

Nombre del Tercero	Subtotal	30	45	60	90	120	150	180	270	360
Alcaldía Municipal de Sohacha	1.855.000						885.000		970.000	
Alcaldía Municipal del Huila	240.000									240.000
Alcaldía Municipal de Barranquilla	3.643.350							1.250.350		2.393.000
Consortio constructor S.A	3.250.778						3.250.778			
Consortio Infraestructura S.A	985.670							985.670		
Sociedad Construyendo proyectos SAS	4.580.000	1.800.000		2.400.000		380.000				
Consortio Puente Río Azul	886.670		885.170			1.500				
Consortio ALC 2019	1.855.680							1.680.000		175.680
Consortio las Palmas del Viento	2.890.000		2.890.000							
Departamento de Antioquia	4.547.625			650.000					3.897.625	
Instituto Nacional de Vias	7.876.298	2.750.000				3.576.298			1.550.000	
Pavimentos Andinos S.A	99.300							2.400		96.900
Pavimentos Colombia S.A	4.245.780			465.780			3.780.000			
Constructora Proyectos especiales de Ing. SAS	2.081.140					1.700.650		380.490		
Amezquita Naranajo Ingeniería SAS	75.460				20.460					55.000
Alca ingeniería SAS	165.000						165.000			
Alcaldía Municipal de Medellín	2.978.760			380.000				2.598.760		
Arquitectura y concreto SAS	3.423.693		797.443			65.470			2.560.780	
Asfaltadora Colombia SAS	51.700							50.000	1.700	
Consortio ABC SAS	1.857.405			1.579.890	212.515					65.000
Consortio las Américas SAS	1.112.667							1.112.667		
Consortio Cáceres SAS	2.481.570			1.350.000		246.570		885.000		
Consortio Vias la Calera SAS	3.299.550			2.650.000			253.826			395.724
<b>Total Deudores Clientes</b>	<b>54.483.096</b>	<b>4.550.000</b>	<b>4.572.613</b>	<b>9.475.670</b>	<b>232.975</b>	<b>5.970.488</b>	<b>8.334.604</b>	<b>8.945.337</b>	<b>8.980.105</b>	<b>3.421.304</b>

**Nota 3: Detalle de Propiedad Planta y Equipo año 2022**

**Nota 2: Detalle de Otras cuentas por Cobrar año 2022**

Empleados	124.000
Dian	5.800.000
Consortios	8.540.951
Terceros no relacionados con cartera	3.374.507
<b>Total</b>	<b>17.839.458</b>

Terrenos	1.150.000
Edificios	5.500.350
Construcciones en curso	1.160.000
Maquinaria y equipo	12.629.819
Equipo de Cómputo	220.312
Flota y Equipo de Transporte	4.100.000
Activos Fijos consorcios	1.250.000
Activos arrendados	4.500.000
<b>Subtotal Propiedad Planta y equipo</b>	<b>30.510.481</b>
<b>Depreciación acumulada</b>	<b>(11.702.415)</b>