



Escuela de Administración

Productos Arquitectónicos: Un caso de éxito en medio de los desafíos de la pandemia COVID-

19. 2018-2022

Modalidad Estudio de Caso

Presentado por:

Paola Andrea Cárdenas Sierra

Bogotá, D.C. 19 de julio de 2024



Escuela de Administración

Productos Arquitectónicos: Un caso de éxito en medio de los desafíos de la pandemia COVID-

19. 2018-2022

Modalidad Estudio de Caso

Presentado por: Paola Andrea Cárdenas Sierra

Bajo la dirección de: Julián Andrés Sacristán Forero

Maestría en Administración (MBA)

Escuela de Administración

19 de julio de 2024

Bogotá, Colombia

2024

Tabla de contenido

Tabla de contenido	3
Declaración de Originalidad y Autonomía.....	4
Declaración de Exoneración de Responsabilidad	5
Lista de Tablas	6
Lista de Ilustraciones.....	7
Resumen Ejecutivo.....	8
Abstract	9
1. Antecedentes	10
2. Análisis de Caso.....	11
3. Objetivos	13
3.1 Objetivo General	13
3.2 Objetivos Específicos	13
4. Justificación	14
5. Metodología.....	18
6. Alcance y Limitaciones	18
7. Descripción de la Estrategia que se Utilizará para el Análisis del Estudio de Caso...	19
8. Presentación y Caracterización de la Situación Estudio de Caso	22
9. Estados Financieros	25
10. Ratios Financieros.....	33
10.1 Ratio liquidez corriente	33
10.2 Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	36
10.3 Rentabilidad sobre Activos y Margen neto	39
10.4 Análisis de solvencia – Ratio de Endeudamiento	42
10.5 Rendimiento sobre el Capital Empleado (ROCE).....	45
10.6 Ratios de Apalancamiento	48
11. Análisis SWOT	51
Conclusiones	54
Referencias	58

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaro(amos) bajo la gravedad del juramento, que he(mos) escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi(nuestra) propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro(amos) que he(mos) indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Paola Andrea Cárdenas Sierra

Firmado en Bogotá, D.C. el 19 de julio de 2024

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

Declaro(amos) que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su(s) autor(es). La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Paola Andrea Cárdenas Sierra'. The signature is fluid and cursive, with the first name 'Paola' and last name 'Cárdenas' being the most legible parts.

Paola Andrea Cárdenas Sierra

Firmado en Bogotá, D.C. el 19 de julio de 2024

Lista de Tablas

Tabla 1: Estado de Resultados Resumido en Millones de COP (2018-2022)	25
Tabla 2: Crecimiento de los Principales Indicadores (2018-2022)	26
Tabla 3: Ratios de Liquidez (2018- 2022)	34
Tabla 4: ROE (2018- 2022)	37
Tabla 5: Margen Neto y ROA (2018- 2022)	40
Tabla 6: Ratio de Endeudamiento (2018- 2022)	43
Tabla 7: Rendimiento sobre el Capital Empleado (2018- 2022)	46
Tabla 8: Relación Deuda/Capital y la Relación Deuda Largo Plazo/Capital (2018- 2022)	49
Tabla 9: Análisis SWOT	51

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1: Evolución de las Ventas _____	28
Ilustración 2: Evolución Del Margen Bruto _____	29
Ilustración 3: Evolución Gastos de Venta _____	30
Ilustración 4: Evolución de Gastos Administrativos _____	31
Ilustración 5: Evolución del Margen Ebitda _____	32

Resumen Ejecutivo

Productos Arquitectónicos: Un caso de Éxito en Medio de los Desafíos de la Pandemia

COVID-19. 2018-2022

Este análisis de caso busca entender las estrategias de negocio adoptadas por "Productos Arquitectónicos S.A.S", una empresa colombiana líder en la importación de bienes suntuarios para la construcción, frente a los desafíos impuestos por la pandemia de COVID-19.

A través de un análisis exhaustivo de datos internos y de mercado, se examinan las estrategias implementadas por la empresa durante el periodo crítico de 2018-2022, centrándose en su enfoque en el entendimiento del estado de resultados, la eficiencia operativa, la adaptabilidad y la innovación.

El estudio busca comprender cómo la empresa no solo sobrevivió, sino que prosperó en un entorno de incertidumbre económica y social, ofreciendo insights valiosos sobre gestión empresarial en tiempos de crisis. Se espera que los hallazgos contribuyan a la literatura académica sobre adaptabilidad empresarial y gestión estratégica, proporcionando un modelo para otras empresas que enfrentan desafíos similares.

Si bien el estudio se limita al contexto específico de "Productos Arquitectónicos S.A.S" y al periodo de la pandemia, sus resultados ofrecen lecciones importantes sobre la importancia de la agilidad, la innovación y la capacidad de adaptación en la gestión empresarial.

Palabras Clave: Resiliencia empresarial, Adaptabilidad empresarial, Gestión de crisis, COVID-19, Industria de la construcción.

Abstract

Productos Arquitectónicos: A Success Story Amidst the Challenges of the COVID-19 Pandemic. 2018-2022

This case study aims to understand the business strategies adopted by "Productos Arquitectónicos S.A.S", a leading Colombian company in the import of luxury goods for construction, in the face of the challenges imposed by the COVID-19 pandemic.

Through a comprehensive analysis of internal and market data, the strategies implemented by the company during the critical period of 2018-2022 are examined, focusing on their approach to understanding the income statement, operational efficiency, adaptability, and innovation.

The study seeks to understand how the company not only survived but thrived in an environment of economic and social uncertainty, offering valuable insights into business management during times of crisis. The findings are expected to contribute to the academic literature on business adaptability and strategic management, providing a model for other companies facing similar challenges.

While the study is limited to the specific context of "Productos Arquitectónicos S.A.S" and the pandemic period, its results offer important lessons on the importance of agility, innovation, and adaptability in business management.

Keywords: Business resilience, Business adaptability, Crisis management, COVID-19, Construction industry.

1. Antecedentes

En el panorama empresarial contemporáneo, "Productos Arquitectónicos S.A.S", con sus 27 años de historia, emerge como un modelo de resiliencia y adaptabilidad. Esta empresa, con sede principal en Bogotá y showroom exclusivo en Medellín, se ha dedicado a la importación de bienes suntuarios para la construcción, marcando su presencia en un mercado nacional cada vez más competitivo. Su historia es un testimonio de la evolución constante y la búsqueda de excelencia, aspectos que la han definido desde su fundación.

La llegada del año 2020 trajo consigo desafíos sin precedentes. La pandemia global afectó a industrias en todo el mundo, y "Productos Arquitectónicos S.A.S" no fue la excepción. Este periodo crítico obligó a la empresa a reconsiderar y reestructurar sus estrategias y operaciones. Esta adaptación no solo fue una respuesta a una crisis global, sino también una oportunidad para repensar y realinear su enfoque hacia el futuro.

La reestructuración durante la pandemia fue un reflejo de la capacidad de la empresa para navegar por aguas turbulentas. En un momento en que muchas empresas luchaban por sobrevivir, "Productos Arquitectónicos S.A.S" demostró una notable habilidad para transformar los desafíos en oportunidades. La forma en que la empresa manejó este periodo es un aspecto central de este estudio, proporcionando lecciones valiosas sobre la gestión empresarial en tiempos de crisis.

Uno de los aspectos más notables de la reestructuración de "Productos Arquitectónicos S.A.S" fue su enfoque en la eficiencia operativa. La pandemia forzó a muchas empresas a operar con recursos limitados, y en este escenario, la eficiencia se convirtió en una cuestión de supervivencia. La

empresa no solo logró mantener su funcionamiento, sino que también optimizó sus procesos, resultando en un modelo operativo más ágil y efectivo.

La adaptabilidad y la innovación han sido siempre parte del ADN de "Productos Arquitectónicos S.A.S", pero durante la pandemia, estas cualidades se pusieron a prueba como nunca. La empresa no solo tuvo que adaptarse a un entorno cambiante, sino que también tuvo que anticipar y responder a las necesidades emergentes del mercado, una habilidad que ha demostrado ser invaluable.

El establecimiento de objetivos claros y definidos fue una piedra angular para "Productos Arquitectónicos S.A.S" durante la pandemia. El propósito principal del proyecto es analizar cómo la empresa no solo sobrevivió, sino que también prosperó en un período de incertidumbre económica y social. Se busca comprender las estrategias implementadas y cómo estas se alinearon con las necesidades cambiantes del mercado y los clientes.

2. Análisis de Caso

La pandemia de COVID-19 representó un desafío sin precedentes para el sector económico global, impactando de manera significativa la industria de la construcción en Colombia. Este contexto de incertidumbre y cambios constantes requirió de las empresas una adaptación estratégica y eficaz para su supervivencia. En este escenario, "Productos Arquitectónicos S.A.S" se distingue como un ejemplo sobresaliente de éxito.

Durante el punto máximo de la pandemia, "Productos Arquitectónicos S.A.S" se enfrentó a retos que pusieron en riesgo su estabilidad operativa y financiera. El sector de la construcción, al que pertenece la empresa, se vio especialmente afectado debido a la necesidad de cerrar tiendas físicas y detener proyectos en curso. Este sector, que históricamente ha dependido de las ventas directas y tenía una presencia limitada en el comercio electrónico, se encontró en una posición vulnerable. Las restricciones impuestas para controlar la propagación del virus llevaron a una disminución drástica en las ventas y aumentaron la competencia entre las empresas nacionales.

Frente a esta crisis, "Productos Arquitectónicos S.A.S" tuvo que reevaluar y modificar sus estrategias. La empresa no solo se enfocó en sobrevivir a corto plazo, sino también en asegurar su viabilidad a largo plazo. Adoptaron una estrategia basada en la innovación y la agilidad, lo que les permitió no solo sortear la crisis, sino también identificar y capitalizar nuevas oportunidades de mercado. Por ejemplo, implementaron canales de venta en línea y desarrollaron promociones específicas para adaptarse a las nuevas dinámicas de consumo. Estas acciones fueron cruciales para mantener la operación y continuar creciendo a pesar de las adversidades.

El caso de "Productos Arquitectónicos S.A.S" es un claro ejemplo de cómo la adaptabilidad y la innovación pueden ser herramientas poderosas en tiempos de crisis. Esta empresa no solo superó los desafíos impuestos por la pandemia, sino que también fortaleció su posición en el mercado. Este estudio busca no solo destacar las estrategias específicas que llevaron al éxito a "Productos Arquitectónicos S.A.S", sino también proporcionar insights valiosos que puedan ser aplicables a otras empresas en situaciones similares.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

El objetivo general de este análisis de caso es examinar y comprender en profundidad las estrategias, adaptaciones y decisiones críticas implementadas por "Productos Arquitectónicos S.A.S" durante la pandemia de COVID-19, que no solo aseguraron su continuidad operativa, sino que también resultaron en un desempeño empresarial exitoso.

3.2 Objetivos Específicos

- Presentar las diferentes estrategias y operaciones implementadas por "Productos Arquitectónicos S.A.S" durante la pandemia, destacando cómo la adaptación de la estrategia contribuyó a su agilidad y éxito.
- Investigar las tecnologías y metodologías implementadas por la empresa, y su impacto en la eficiencia y el éxito de mercado durante la crisis.
- Examinar las prácticas de liderazgo y gestión de la empresa que jugaron un papel crucial en el manejo exitoso de la crisis y en su fortalecimiento post-pandemia.

4. Justificación

La pandemia de COVID-19, que sacudió al mundo en 2020, presentó un escenario sin precedentes para las empresas globales, incluyendo aquellas en el sector de la construcción en Colombia. El análisis detallado de las estrategias implementadas por "Productos Arquitectónicos S.A.S" durante la pandemia es fundamental para entender cómo ciertas empresas no solo sobrevivieron, sino que prosperaron en medio de una crisis global. Este estudio aporta al conocimiento empresarial al identificar las acciones específicas que contribuyeron al éxito de la empresa. La justificación de este análisis se basa en la necesidad de comprender las dinámicas de gestión empresarial efectiva en situaciones adversas, proporcionando un marco valioso para la toma de decisiones estratégicas en el futuro.

La justificación de este estudio también se encuentra en su contribución a la literatura académica sobre gestión de crisis. Al analizar cómo "Productos Arquitectónicos S.A.S" manejó la pandemia, se proporciona una base empírica para teorías y modelos de gestión de crisis en el ámbito empresarial. Este análisis enriquece la comprensión de cómo las empresas pueden no solo sobrevivir, sino también crecer y evolucionar en respuesta a desafíos externos significativos.

La pandemia ha alterado irreversiblemente varios aspectos del funcionamiento empresarial y ha acelerado la transformación digital en muchas industrias. Al estudiar "Productos Arquitectónicos S.A.S", este trabajo examina cómo una empresa específica respondió a estos cambios, ofreciendo una perspectiva valiosa sobre la gestión de la transición hacia un entorno más digital y conectado.

Esto es particularmente relevante en el contexto actual, donde entender la digitalización se ha convertido en un aspecto crucial de la gestión empresarial.

En el escenario global de 2020, marcado por la pandemia de COVID-19, la industria de la construcción en Colombia, incluyendo a "Productos Arquitectónicos S.A.S", enfrentó un contexto desafiante. El sector experimentó una disrupción significativa debido a las medidas restrictivas como los cierres de fronteras y las cuarentenas; estas medidas, necesarias para contener la propagación del virus, tuvieron un impacto directo en la producción y el consumo, llevando a una reducción generalizada en la actividad económica (Garzón, Valderrama, & Herrera, 2022).

A nivel cultural, social y político, Colombia, como muchos otros países, se vio afectada por una serie de desafíos emergentes a raíz de la pandemia. Estos incluyeron la exacerbación de la desigualdad social, el aumento de la violencia intrafamiliar y una crisis en el sistema educativo (Zapata & Montes, 2021); Estos factores crearon un ambiente complejo en el que "Productos Arquitectónicos S.A.S" operaba, influyendo en las decisiones de consumo y en las prioridades de inversión de los clientes. Sin embargo, el sector de la construcción se identificó como un motor clave para la reactivación económica, y la empresa, especializada en soluciones de vivienda, se encontró en una posición única para contribuir y beneficiarse de esta reactivación, impulsada por políticas públicas que priorizaban proyectos de vivienda e infraestructura (Marquez & Cantillo, 2020).

La compañía, dentro del sector de la construcción en Colombia, se distingue por su enfoque en la edificación, especialmente en soluciones de vivienda. En este contexto, "Productos Arquitectónicos S.A.S" ha tenido que enfrentar no solo las fluctuaciones inherentes al sector, sino

también la competencia de empresas como el Grupo Schaller, su principal rival en el mercado. Estos factores, combinados con el ambiente cambiante post-pandemia, han configurado un escenario en el que la empresa ha tenido que adaptar continuamente su estrategia y operaciones para mantener su competitividad y rentabilidad.

En términos de tamaño y posición en el mercado, "Productos Arquitectónicos S.A.S" se ha establecido como una entidad significativa dentro del sector de la construcción en Colombia. A pesar de las fluctuaciones económicas y los desafíos impuestos por la pandemia, la empresa ha mantenido una posición competitiva, evidenciada por su participación de mercado y su rentabilidad relativa. Este logro es aún más notable considerando el impacto generalizado del COVID-19 en la economía y en particular en su sector (Bolton, 2021).

El control gubernamental y el ambiente político, especialmente en el contexto de la pandemia, han tenido un papel decisivo en la operatividad de "Productos Arquitectónicos S.A.S" Las políticas gubernamentales de reactivación económica y las medidas de salud pública adoptadas han influido directamente en las operaciones de la empresa (Arboleda & Zambrano, 2022). La habilidad de la empresa para navegar estos cambios regulatorios y políticos ha sido crucial para su supervivencia y crecimiento durante este periodo.

En cuanto a los objetivos empresariales, "Productos Arquitectónicos S.A.S" ha establecido metas claras y alcanzables que se alinean con su visión a largo plazo. Estos objetivos, centrados en la sostenibilidad, la innovación y la expansión de mercado, han guiado las decisiones y estrategias de la empresa a través de un periodo de cambio y desafío sin precedentes. La claridad en sus metas ha permitido a la empresa mantener su enfoque y dirección a pesar de las turbulencias del mercado.

Los puntos fuertes de "Productos Arquitectónicos S.A.S" residen en su experiencia gerencial, su solidez financiera y su capacidad de innovación. La empresa ha demostrado una habilidad excepcional para adaptarse a los cambios del mercado y responder a las necesidades cambiantes de los consumidores. Esta capacidad de adaptación se ha visto reforzada por un equipo de gestión experimentado y una cultura empresarial enfocada en la agilidad y la innovación.

Sin embargo, la empresa también enfrenta ciertas limitaciones y debilidades. Uno de los retos más significativos ha sido la adaptación a un entorno cada vez más digitalizado y la integración de nuevas tecnologías en sus operaciones y estrategias de mercado. Aunque se han realizado avances significativos en esta área, sigue siendo un campo en el que la empresa necesita seguir enfocándose para mantener su competitividad.

Finalmente, la relevancia de este estudio se ve reforzada por su temporalidad. Realizado en un momento en que el mundo se ha recuperado de la pandemia, ofrece una perspectiva actual y oportuna sobre las estrategias de gestión empresarial aplicadas. Este trabajo no solo captura las respuestas inmediatas a la crisis, sino que también proporciona una visión de las estrategias de recuperación y crecimiento a largo plazo, esenciales para cualquier empresa que busque prosperar en la era post-pandemia.

5. Metodología

En el marco de este estudio sobre "Productos Arquitectónicos S.A.S", se adopta una metodología que integra tanto la recopilación de datos primarios como secundarios, para garantizar un análisis exhaustivo y multifacético de la empresa durante la pandemia de COVID-19. Se realiza una revisión exhaustiva de datos secundarios que incluye documentos corporativos, y artículos de noticias relevantes. Este análisis documental tiene como objetivo proporcionar un contexto más amplio sobre el desempeño de "Productos Arquitectónicos S.A.S" en comparación con el sector de la construcción en general durante la pandemia. Esta revisión permite identificar tendencias, patrones y correlaciones que pueden no ser evidentes solo un estudio documental. Esta metodología mixta, que combina análisis cualitativo y cuantitativo, se selecciona para proporcionar una comprensión holística de la respuesta de la empresa a la crisis y su impacto en el mercado.

6. Alcance y Limitaciones

El alcance de la investigación abarca desde la reacción inicial de la empresa ante la pandemia hasta su recuperación y crecimiento en el período post-pandémico, proporcionando así una visión integral de su gestión durante este tiempo crítico. Sin embargo, es importante señalar que el estudio se limita a la información y datos disponibles hasta la fecha actual en 2024, lo que implica que cualquier desarrollo posterior no está contemplado en este análisis.

En términos de limitaciones, este estudio se basa en gran medida en datos proporcionados por la propia empresa e información de bases de datos financieras donde fue posible obtener los estados financieros, sin embargo, balances y flujos de caja presentaban información incompleta por lo cual no fueron incorporados al análisis como tal sino a manera de indicadores en las cuentas que si contenían información. Además, al centrarse específicamente en "Productos Arquitectónicos S.A.S", el estudio puede no reflejar completamente la diversidad y complejidad del sector de la construcción en Colombia o las experiencias de otras empresas en situaciones similares.

Por otro lado, este estudio aporta un valor significativo al analizar un caso concreto de gestión empresarial durante una crisis sin precedentes. La profundidad y especificidad con la que se abordan las estrategias de "Productos Arquitectónicos S.A.S" permiten una comprensión detallada de los enfoques que pueden ser efectivos en situaciones de crisis. No obstante, se debe tener en cuenta que las conclusiones y recomendaciones generadas pueden no ser directamente aplicables a todas las empresas o contextos, dada la unicidad de cada situación empresarial y de crisis.

7. Descripción de la Estrategia que se Utilizará para el Análisis del Estudio de Caso

Con el fin de evaluar el desempeño y las estrategias de empresas dentro del sector de construcción en el segmento arquitectónico, se propone un enfoque metodológico que permita una exploración detallada y sistemática de los datos financieros y operativos de la empresa en cuestión, facilitando una comprensión más profunda de su posición competitiva y sostenibilidad a largo plazo.

En este estudio de caso, el objetivo central es comprender cómo "Productos Arquitectónicos S.A.S" ha navegado por el complejo panorama económico y sectorial, identificando las estrategias que han permitido su éxito y sostenibilidad. Para lograr esto, se adoptará una estrategia de análisis multifacético que incorpore tanto la recolección de datos primarios como secundarios.

La estrategia seleccionada incluirá una evaluación técnico-económica, utilizando ratios financieros y análisis de tendencias para cuantificar la salud financiera y operativa de la empresa. Además, se aplicará un análisis SWOT para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, permitiendo una visión integral del entorno interno y externo de la empresa.

El análisis de la competencia proporcionará perspectivas adicionales sobre las prácticas industriales y las tendencias del mercado, enriqueciendo el análisis con un contexto más amplio. Este enfoque asegura que el análisis no se limite a una evaluación cuantitativa, sino que también incorpore una comprensión cualitativa de las dinámicas del sector y las estrategias empresariales.

La aplicación de este enfoque metodológico permitirá descifrar los mecanismos a través de los cuales "Productos Arquitectónicos S.A.S" ha logrado mantenerse en el mercado con su salud financiera actual. Al desglosar los elementos que contribuyen a su éxito y al examinar los desafíos enfrentados, este estudio busca no solo proporcionar una evaluación exhaustiva del caso en estudio, sino también ofrecer insights aplicables a otras empresas dentro del sector.

En primer lugar, se analizarán las tendencias de los principales indicadores del estado de resultados, seguido por la aplicación de los ratios financieras para medir la eficiencia operativa, la liquidez, la solvencia y la rentabilidad de la empresa. La comparación de estos ratios con los

estándares de la industria y con los de competidores directos permitirá identificar áreas de fortaleza y oportunidad.

La evaluación técnico-económica complementará este análisis, ofreciendo una visión más amplia de la viabilidad y sustentabilidad de los proyectos y operaciones de la empresa. Esta herramienta permitirá una toma de decisiones más informada respecto a inversiones futuras, diversificación de productos y estrategias de expansión.

El análisis de tendencias proporcionará insights sobre el comportamiento histórico y actual de "Productos Arquitectónicos S.A.S", así como sobre las tendencias del mercado en general. Esta información permitirá pronosticar futuros desarrollos y adaptar estrategias empresariales en consecuencia.

Finalmente, el análisis SWOT proporcionará una evaluación exhaustiva de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa. Esta herramienta estratégica es esencial para planificar acciones futuras, maximizando el aprovechamiento de las fortalezas internas y las oportunidades del mercado, mientras se minimizan las debilidades y se neutralizan las amenazas externas.

8. Presentación y Caracterización de la Situación Estudio de Caso

El sector de la construcción en Colombia es un pilar fundamental para la economía nacional, actuando como un motor de crecimiento y desarrollo. Su aporte al Producto Interno Bruto (PIB) es significativo, representando alrededor del 4.3% del PIB, y empleando a cerca de 1.6 millones de personas generando empleo directo e indirecto, en todas las regiones del país (Hernández, 2024).

En el periodo de la pandemia puntualmente en el segundo trimestre de 2020, el sector mostro una de las caídas más fuertes entre sus principales áreas, con una disminución del 40,4% (Cámara Colombiana de la Construcción, 2022). Seguido por un periodo de recuperación donde en 2022, evidencio un importante crecimiento, sobresaliendo como un impulsor crucial de la reactivación económica del país, según el informe económico No. 115 de la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol), "la economía colombiana y el sector de la construcción han mostrado una resiliencia importante frente al contexto macroeconómico nacional e internacional" (Camacol, 2022) (p. 2).

La reactivación económica, implementada por el gobierno del entonces presidente Iván Duque Márquez, incluyó políticas para promover la inversión privada, apoyo a sectores claves como la construcción, al igual que programas de estímulos para suavizar los impactos económicos de la pandemia. De esta manera, se aplicaron estímulos fiscales como reducción en las cargas tributarias para promover la inversión privada en proyectos de construcción. Además, se promovieron políticas para facilitar el acceso de las empresas constructoras al crédito, beneficiando a múltiples

empresas del sector como Productos Arquitectónicos, Porcelanosa y grupo Schaller. (Departamento Nacional de Planeación, 2020).

A nivel de mercado Productos Arquitectónicos SA es una empresa de productos arquitectónicos que ofrece cocinas, baños, porcelanatos e iluminación. Tienen una sala de exposición en Bogotá y distribuyen productos de marcas internacionales de alta gama. Dentro de sus principales competidores se encuentran "MGT DISEÑOS S.A.S", y "Schaller Design Group S.A.S" quienes se orientan al mismo segmento de mercado y por tanto serán considerados como los competidores de interés.

"MGT DISEÑOS S.A.S", también conocida como Porcelanosa, es una empresa con presencia en Colombia dedicada a la importación y venta de materiales para la construcción y "uno de los más importantes fabricantes del mundo de cerámica, mobiliario de cocina y elementos para el baño, con más de 970 tiendas repartidas en 150 países" (Porcelanosa, 2023). La compañía se diferencia de otras marcas del sector por la calidad de sus productos que combinan lujo y respeto por el medio ambiente. La amplia gama de sus productos permite a sus visitantes encontrar todo lo que necesitan en un solo lugar, proporcionando una experiencia de compra agradable y muy completa.

Por otro lado, y como competidor directo de Productos Arquitectónicos, se encuentra "Schaller Design Group S.A.S" otra empresa colombiana consagrada a la comercialización de mobiliario de alta gama, representando a grandes fábricas europeas de renombre. Schaller tiene presencia en Bogotá, Barranquilla y Medellín, ofrece a sus usuarios showrooms exclusivos en donde se encuentran marcas especializadas en diseño y elegancia como Dada, Minoti y Rimadesio. La atención al detalle es parte fundamental de su servicio y su propuesta de valor busca convertir áreas

en experiencias únicas con productos que tienen los mejores estándares de calidad del mercado (Schaller, 2022).

A continuación, se presentarán las cifras detalladas que sustentan el análisis financiero de "Productos Arquitectónicos S.A." durante el período 2018-2022. Además, se compara con los indicadores de dos empresas del sector "MGT DISEÑOS SAS" y "Schaller Design Group S.A.S.", resaltando las buenas estrategias implementadas por "Productos Arquitectónicos S.A.S" Este análisis se organiza según los parámetros establecidos en la metodología, con subtítulos específicos para cada área evaluada. Cada sección incluye los números relevantes y las observaciones clave, proporcionando una visión completa y clara de la situación financiera de la empresa.

9. Estados Financieros

Tabla 1: Estado de Resultados Resumido en Millones de COP (2018-2022)

Año / Cifras Millones COP	2018	2019	2020	2021	2022
Productos Arquitectónicos					
Total Ingreso Operativo	18.194	21.352	18.953	17.412	26.151
Utilidad bruta	7.025	8.464	8.245	7.561	11.932
EBITDA	760	981	1.080	597	3.074
MGT Diseño					
Total Ingreso Operativo	8.021	12.019	5.209	8.928	14.035
Utilidad bruta	3.020	4.931	1.101	3.677	5.601
EBITDA	1.436	ND	ND	ND	ND
Schaller					
Total Ingreso Operativo	8.097	5.082	6.482	9.171	12.393
Utilidad bruta	4.300	3.286	2.875	4.534	6.319
EBITDA	1.718	785	609	1.366	2.027

Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas.

Tabla 2: Crecimiento de los Principales Indicadores (2018-2022)

Crecimientos Año / Cifras Millones COP	2018	2019	2020	2021	2022
Productos Arquitectónicos					
Total Ingreso Operativo		17,4%	-11,2%	-8,1%	50,2%
Utilidad bruta		20,4%	-2,6%	-8,3%	57,8%
EBITDA		29,1%	10,1%	-44,7%	414,9%
MGT Diseño					
Total Ingreso Operativo		49,8%	-56,7%	71,4%	57,2%
Utilidad bruta		63,3%	-77,7%	234,0%	52,3%
EBITDA					
Schaller					
Total Ingreso Operativo		-37,2%	27,5%	41,5%	35,1%
Utilidad bruta		-23,6%	-12,5%	57,7%	39,4%
EBITDA		-54,3%	-22,4%	124,3%	48,4%

Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas.

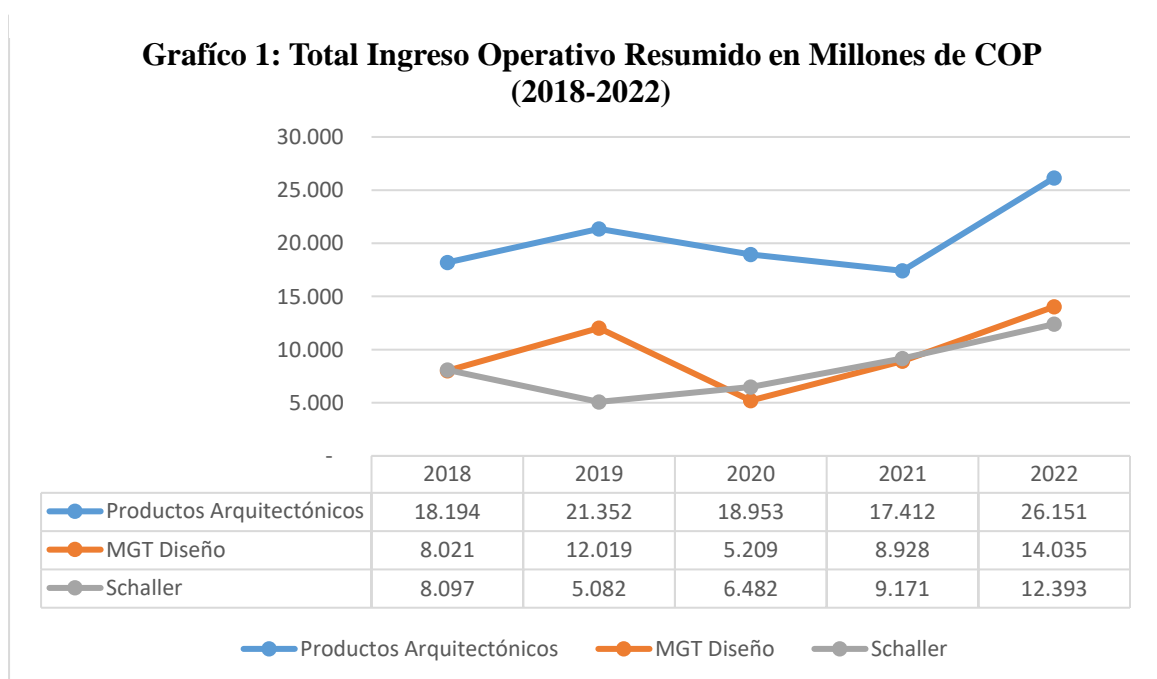
Durante la pandemia, las tres empresas experimentaron una disminución en sus indicadores de rentabilidad. Sin embargo, Productos Arquitectónicos, a pesar de una reducción del 11.2% en sus ingresos, logró limitar la disminución de su utilidad bruta al 2.6%, gracias a la utilización de su inventario existente, lo que redujo sus costos de ventas. No obstante, el año 2021 presentó desafíos significativos debido a la crisis de contenedores y el aumento de los costos de fletes marítimos, que afectaron negativamente los márgenes de la empresa, situación que MGT y Schaller ya habían enfrentado en 2020.

Productos Arquitectónicos S.A.S alcanzó un máximo histórico de ventas en 2022, llegando a COP 26,151 millones. Este logro fue impulsado por la recuperación de la demanda en el sector de la construcción, especialmente en el área de remodelaciones y capitalizado a través de actividades comerciales de relacionamiento que lograron aumentar las ventas. El trabajo remoto, consecuencia de la pandemia, motivó a las personas a invertir en la mejora de sus hogares y espacios de trabajo,

destinando recursos que antes se utilizaban en viajes y otras actividades a la renovación de sus viviendas. En términos de crecimiento en el mercado, Productos Arquitectónicos experimentó un aumento porcentual similar al de MGT Diseño y superó a Schaller.

Mirando hacia el futuro, Productos Arquitectónicos S.A.S está bien posicionada para continuar su trayectoria de crecimiento y mejora en rentabilidad. Su gestión eficiente y capacidad de capitalizar oportunidades son fortalezas clave. Sin embargo, la continuidad en estas prácticas, junto con la exploración de nuevas oportunidades de mercado y la innovación, será esencial para mantener su ventaja competitiva. MGT Diseño y Schaller deberán enfocarse en mejorar su eficiencia operativa y gestión de costos para cerrar la brecha con Productos Arquitectónicos y asegurar su sostenibilidad y crecimiento futuros.

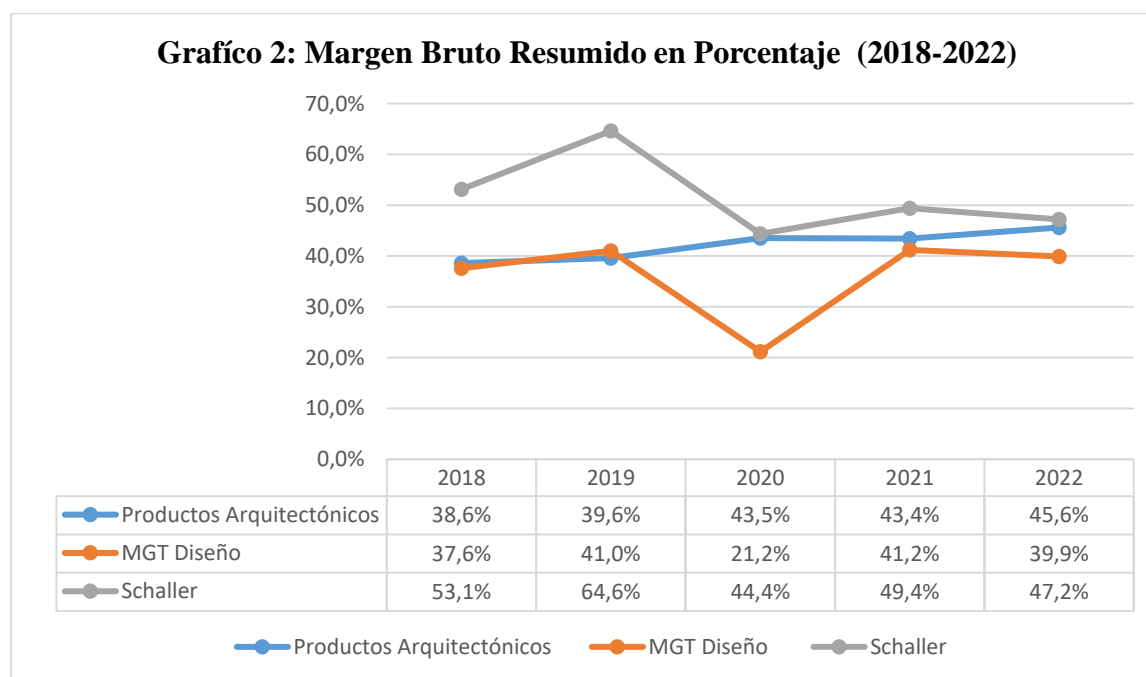
Ilustración 1: Evolución de las Ventas



Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas.

El ingreso operativo en Productos Arquitectónicos S.A.S desde 2018 hasta 2022 muestra una tendencia creciente, especialmente notable en el último año, pasando de 17.412 millones de COP en 2021 a 26.151 millones de COP en 2022. La trayectoria ascendente, a pesar de la caída en 2021, es el resultado de las buenas prácticas empresariales. Aunque, MGT Diseño y Schaller, no representan la misma tendencia creciente de PA, la evolución de sus ingresos son sinónimo de resiliencia y capacidad de recuperación, posiblemente generada por la mejora en las condiciones de mercado. Sin embargo, Productos Arquitectónicos S.A.S ha demostrado ser el líder del mercado con una tendencia de crecimiento estable efecto de las estrategias de crecimiento.

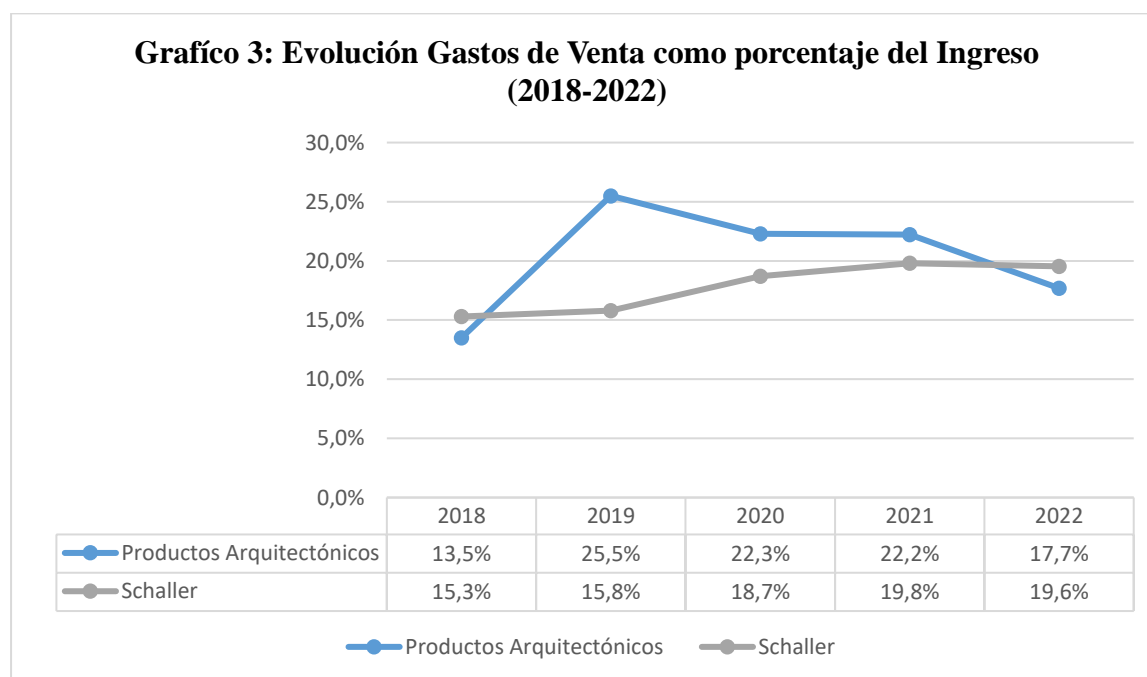
Ilustración 2: Evolución Del Margen Bruto



Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas.

El Margen Bruto de Productos Arquitectónicos S.A.S ha seguido una tendencia ascendente similar a sus ingresos, alcanzando su punto más alto en 2022 con 45,6%. Esta mejora es el resultado de una gestión eficaz de costos y una mayor eficiencia operativa. En comparación, MGT Diseño y Schaller experimentaron una disminución en su utilidad bruta en 2022 con 39,9% y 47,2% respectivamente, reflejando desafíos operativos. Los resultados de Productos Arquitectónicos S.A.S destacan su capacidad para mantener una estructura de costos eficiente en un entorno competitivo, logrando así una mayor rentabilidad.

Ilustración 3: Evolución Gastos de Venta

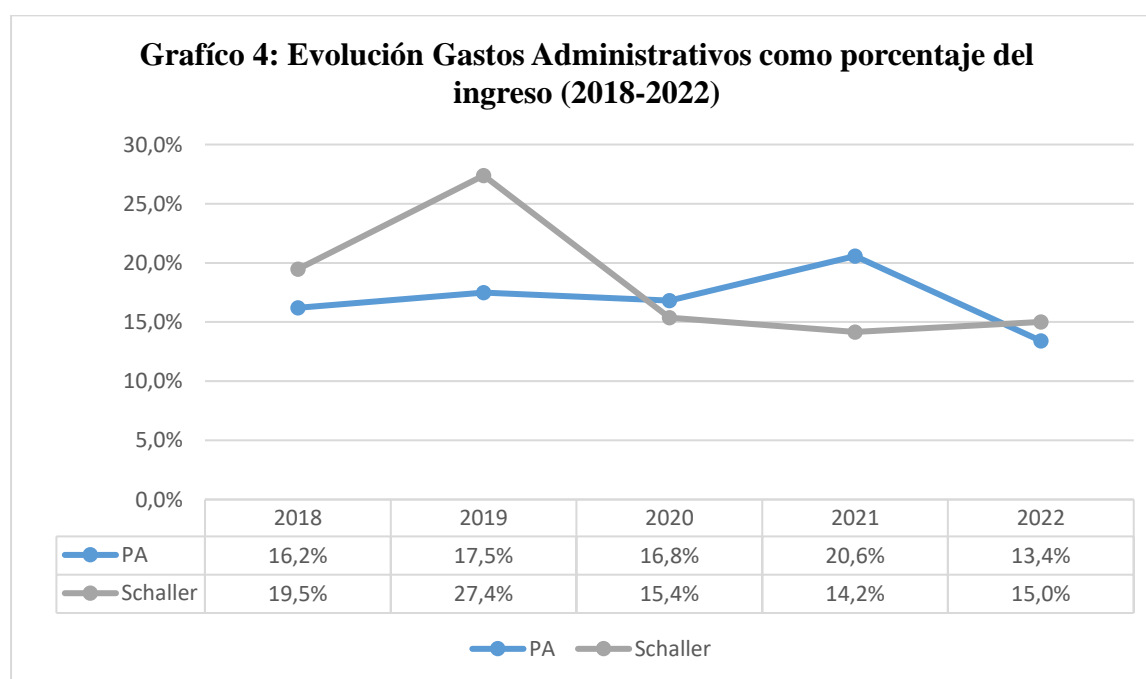


Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas.

Los gastos de venta en Schaller exponen una tendencia creciente, alcanzando 19.6% en 2022, lo que se interpreta positivamente si consideramos que se tuvo un retorno a la inversión por las estrategias positivas implementadas desde marketing. Esta empresa, conocida en el gremio por sus eventos de alto perfil, se caracteriza por la buena organización, generando experiencias memorables para sus clientes, diferenciándose de sus competidores al establecer una fuerte presencia en el mercado. Aunque, Productos Arquitectónicos, es una marca establecida y bien reconocida y sus productos de alta calidad generan lealtad y recomendaciones, no puede postergar la inversión en marketing puesto que las estrategias alrededor de mantener la visibilidad de la marca generan un crecimiento sostenido a largo plazo. El ingreso operativo 26,151 millones COP en 2022 para Productos Arquitectónicos S.A.S y los gastos en ventas decrecientes registrados desde 2019

hasta 2022, siendo 2022 el año más bajo, alcanzando 17,7%, muestran que la inversión para generar estrategias en impulsar las ventas cada vez es menor. El marketing es una función continua que impulsa la visibilidad de marca y, por ende, el crecimiento. Sin estrategias de marketing efectivas, la organización corre el riesgo de perder su posición de mercado y su capacidad de competir.

Ilustración 4: Evolución de Gastos Administrativos

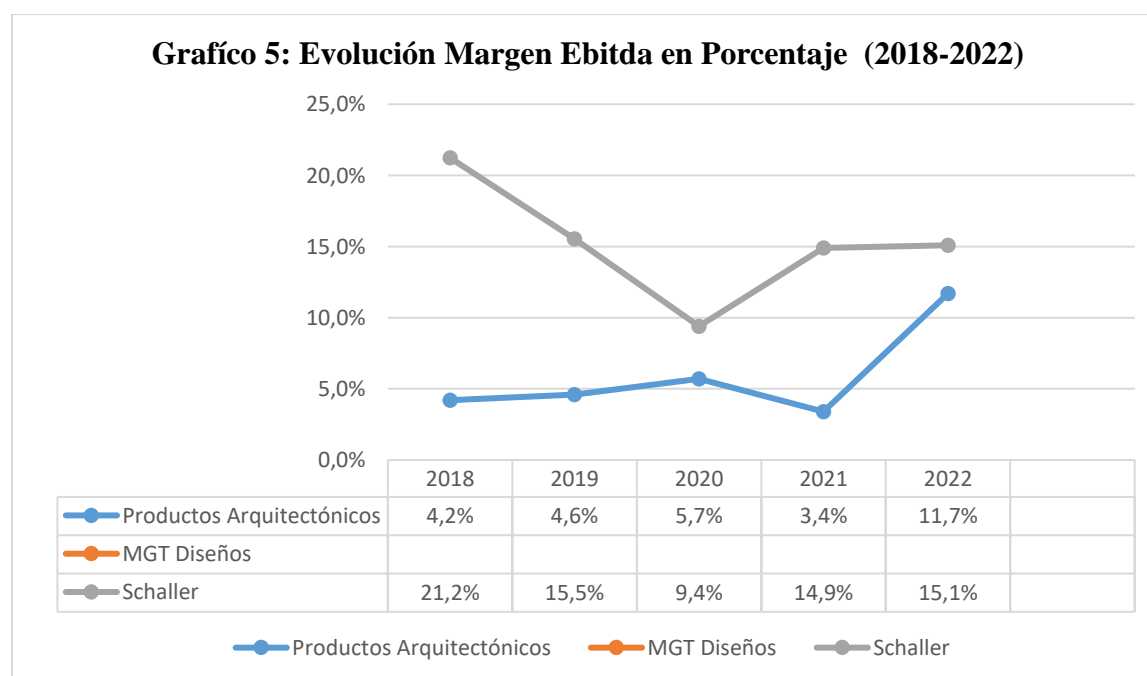


Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas.

Los gastos administrativos en Productos Arquitectónicos S.A.S muestran una reducción significativa en 2022, alcanzando 13,4%. Esta caída es el resultado de las medidas efectivas que se implementaron para reducir los costos administrativos desde 2020 y el aumento significativo de los ingresos en 2022. Schaller, por su parte, registra un aumento significativo del gasto en 2019,

una caída notable del indicador de 14 puntos porcentuales en 2020 y una estabilización del gasto para los siguientes dos años alcanzando 15% en 2022, seguramente las fluctuaciones significativas en los gastos de Schaller (del 19.5% en 2018 al 27.4% en 2019 y luego al 15% en 2022) se dieron con ocasión a las variaciones en el volumen de sus ingresos (Tabla 1). La comparación entre segmentos para estas dos empresas muestra que PA tiene una tendencia decreciente y más controlada en los gastos administrativos hacia 2022. Por otro lado, para MGT Diseño no se registran datos.

Ilustración 5: Evolución del Margen Ebitda



Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas

El Margen Ebitda de "Productos Arquitectónicos S.A.S" ha experimentado una mejora significativa en 2022, alcanzando 11,7%. Este aumento muestra una recuperación espectacular,

mostrando una gestión efectiva de los gastos operativos y una optimización de las operaciones comerciales. En contraste, MGT Diseño no reportó EBITDA para ninguno de estos cinco años, lo que podría indicar desafíos financieros o inversiones significativas que impactaron sus resultados. Schaller, por otro lado, mostró una disminución constante desde 2018 hasta 2020, registrando un EBITDA de 9,4% en 2020. Sin embargo, para 2022 el margen se estabiliza manteniéndose en niveles similares a 2021. Aunque Productos Arquitectónicos y Schaller han registrados mejoras en su margen EBITDA en los últimos dos años, Productos Arquitectónicos sobresale por su notable recuperación en 2022. Por otro lado, para MGT Diseño no se registran datos.

10. Ratios Financieros

10.1 Ratio liquidez corriente

A continuación, se presenta una tabla con los diferentes ratios de liquidez por año para las empresas "MGT DISEÑOS SAS" y "Schaller Design Group S A S" en comparación con "Productos Arquitectónicos S.A." (PA). Este análisis se enfoca en resaltar las buenas estrategias implementadas por "Productos Arquitectónicos S.A." y cómo estas estrategias han contribuido a la mejora de su ratio de liquidez corriente.

Tabla 3: Ratios de Liquidez (2018- 2022)

Año	2018	2019	2020	2021	2022
Productos Arquitectonicos					
Activos Corrientes (COP Millones)	7,6	11,7	10,84	14,55	18,14
Pasivos Corrientes (COP Millones)	11,41	20,79	17,9	20,93	22,09
Ratio de Liquidez Corriente	0,65	0,56	0,61	0,7	0,82
MGT					
Activos Corrientes (COP Millones)	5,45	6,14	7,02	8,82	8,3
Pasivos Corrientes (COP Millones)	6,2	6,7	8,66	11,5	9,95
Ratio de Liquidez Corriente MGT	0,87	0,91	0,81	0,76	0,83
Schaller					
Activos Corrientes (COP Millones)	4,1	5,7	7,6	13,12	18,33
Pasivos Corrientes (COP Millones)	1,7	1,1	1,23	11,08	15,96
Ratio de Liquidez Corriente	3,9	5,18	6,25	1,18	1,15

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

1. Estrategia comercial enfocada en el recaudo: La desaceleración de la economía colombiana, reflejada en la interrupción de proyectos de construcción y en la inversión en remodelaciones, exigió una reevaluación de la estrategia comercial durante el primer semestre de 2020. En "Productos Arquitectónicos", el modelo de pago estipula un anticipo del 70% y el saldo del 30% antes del despacho. Se revisaron todas las órdenes de compra pendientes por despachar, cuya mercancía ya estaba en Colombia. La principal función del equipo comercial fue mantener una comunicación asertiva con los clientes, ofreciendo opciones de pago flexibles para captar el 30% restante. Se priorizaron los pedidos más antiguos (2016-2018), exigiendo cumplimiento estricto a aquellos que incumplieron compromisos previos. Esta estrategia permitió captar pagos de manera más rápida, mejorando el flujo de efectivo lo cual ha sido crucial para mantener la operación durante

periodos de desaceleración económica, permitiendo pagar deudas y cubrir gastos operativos.

2. Mejora en la gestión del inventario: La mayoría de los clientes de "Productos Arquitectónicos" están familiarizados con nuestro modelo de negocio, que incluye la representación de empresas exclusivas en cuatro departamentos: iluminación, cocinas, griferías y enchapes. Antes de 2020, la empresa mantenía un amplio inventario de griferías y porcelanatos de aproximadamente 28 fábricas. Con la pandemia, se cambió la política de compra, enfocándose en productos de mayor rotación. Para los porcelanatos, se garantizó la compra de las cinco referencias más representativas, mientras que, para las griferías, la compra se centró en griferías de cocina y griferías de lavamanos con sensor, productos que tuvieron alta demanda durante la pandemia. Este enfoque ha permitido reducir los activos corrientes sin afectar la disponibilidad de productos clave, lo cual ha mejorado el ratio de liquidez corriente a lo largo de los años.
3. Eficacia en la gestión del dinero en efectivo: La optimización de inventarios y el control de gastos han liberado efectivo previamente atado, permitiendo a la empresa gestionar sus recursos financieros de manera más eficiente. Los descuentos por pronto pago a proveedores también han contribuido a una mejor gestión de las cuentas por pagar y a la mejora de la liquidez de la empresa.
4. Descuentos por pronto pago a proveedores: La modalidad de pago de 70% anticipo y 30% saldo antes del despacho generó una alta liquidez en 2022. Esto permitió realizar pagos

anticipados a proveedores, obteniendo descuentos adicionales del 3% al 5%. Estos ahorros mitigaron las cuentas por cobrar, mejorando aún más la liquidez de la empresa.

Aunque "Productos Arquitectónicos S.A." no ha alcanzado un ratio de liquidez corriente de 1 o superior, la tendencia positiva observada es un indicador favorable para la salud financiera a corto plazo. Esta tendencia no solo mejora la percepción de los inversores y acreedores, sino que también demuestra la capacidad de la empresa para adaptarse y mejorar sus operaciones en un entorno económico desafiante.

10.2 Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)

El Retorno sobre el Patrimonio (ROE) es un indicador clave que mide la eficiencia con la que una empresa utiliza los recursos de sus accionistas para generar valor. Para "Productos Arquitectónicos S.A.S.", el ROE no solo proporciona una perspectiva sobre la generación de utilidades respecto a su base de capital, sino que también permite comparar su rendimiento con otras empresas en el sector de la construcción y materiales de construcción.

Tabla 4: ROE (2018- 2022)

Año	2018	2019	2020	2021	2022
Productos Arquitectonicos					
Ganancia Neta	477	477	5	147	1.810
Patrimonio de los Accionistas	3.300	3.300	3.816	3.963	6.153
ROE (%)	14	14	14	4	29
MGT					
Ganancia Neta	-	-	669	-	3.235
Patrimonio de los Accionistas	-	798	373	-	1.645
ROE (%)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Schaller					
Ganancia Neta	388	81	56	506	787
Patrimonio de los Accionistas	4.054	4.135	4.191	4.697	8.567
ROE (%)	10	2	1	11	9

Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas.

La disminución inicial en el ROE del 2018 al 2020 se debió a una reducción en la eficacia con la que la empresa generaba beneficios a partir de su capital. Sin embargo, la caída drástica en 2021 a 3.71% señala un año particularmente desafiante debido a los impactos de la pandemia en la industria de la construcción. Durante ese año, la empresa enfrentó varios factores específicos que contribuyeron a esta disminución. Hubo aumentos significativos en los costos operativos debido a las medidas de bioseguridad y al alza de los precios de los insumos. Además, las dificultades en la cadena de suministro global provocaron retrasos en la recepción de materiales esenciales, afectando negativamente la producción y la entrega de proyectos. Asimismo, la demanda disminuyó considerablemente debido a las restricciones económicas y al aplazamiento de inversiones en construcción por parte de los clientes. Estos factores combinados impactaron directamente las operaciones y la rentabilidad de la empresa, reflejándose en el bajo ROE de 2021.

El notable aumento en el ROE en 2022, alcanzando un 29,49%, se debe en gran parte a la significativa recuperación del sector de la construcción en Colombia. Con el levantamiento de las medidas de confinamiento, la confianza del consumidor mejoró, impulsando las actividades en el sector. Esta reactivación de proyectos condujo a un incremento en la demanda de nuestros productos y servicios, una oportunidad que supimos aprovechar eficazmente.

Después de un exhaustivo análisis de inventarios, decidimos basar nuestra estrategia de marketing en promociones específicas. El objetivo era claro: aumentar la rotación de productos con mayor stock acumulado durante años. El plan se ejecutó con un sentido de urgencia, ofreciendo descuentos limitados en referencias seleccionadas hasta agotar existencias. Paralelamente, la satisfacción del cliente se convirtió en una prioridad organizacional. Identificamos áreas de mejora en atención al cliente, adoptando un trato personalizado, comprendiendo sus requerimientos, preocupaciones y expectativas. Esta anticipación a sus necesidades nos permitió ofrecer soluciones personalizadas y eficaces.

Los resultados positivos se tradujeron en un aumento exponencial en las ventas, reducción de inventarios, fidelización de clientes existentes y atracción de nuevos clientes. Este aumento en el ROE refleja una combinación de crecimiento en las ganancias netas y una gestión eficiente del capital, indicando no solo una recuperación de los desafíos anteriores, sino también una sólida posición competitiva dentro del sector.

A lo largo de los años analizados, MGT DISEÑOS S.A.S ha enfrentado desafíos significativos, reflejados en sus ganancias netas negativas y un patrimonio de los accionistas también negativo en varios años. Esto ha llevado a que el ROE no sea aplicable (N/A) en estos años, indicando que la

empresa no ha podido generar retornos positivos para sus accionistas. En comparación, "Productos Arquitectónicos S.A.S." ha mostrado una capacidad constante para generar valor para sus accionistas, incluso en años desafiantes como 2021.

Schaller Design Group S.A.S ha mantenido un ROE positivo, pero relativamente bajo durante la mayor parte del periodo analizado. Su ROE oscila entre 1.33% y 10.78%, lo que demuestra una menor eficiencia en la generación de utilidades a partir de su base de capital en comparación con "Productos Arquitectónicos S.A.S.". En particular, el ROE de Schaller muestra una menor variabilidad, pero también un menor rendimiento global en comparación con el significativo incremento de "Productos Arquitectónicos S.A.S." en 2022.

10.3 Rentabilidad sobre Activos y Margen neto

Analizar el Margen Neto y el Retorno sobre Activos (ROA) proporciona una visión integral de la eficiencia operativa de una empresa y su capacidad para generar ganancias a partir de sus activos y ventas. Estos indicadores son esenciales para entender la salud financiera de "Productos Arquitectónicos S.A.S." y su habilidad para crecer y expandirse en el competitivo mercado de materiales de construcción.

Tabla 5: Margen Neto y ROA (2018- 2022)

Año	2018	2019	2020	2021	2022
Productos Arquitectonicos					
Margen Neto PA (%)	1,6%	2,3%	2,9%	0,9%	7,2%
ROA (%)	1,2%	2,0%	2,4%	0,6%	6,4%
MGT					
Margen Neto MGT (%)	0,0%	-5,6%	-62,1%	-11,4%	11,2%
ROA (%)	0,0%	-9,4%	-46,1%	-11,5%	19,0%
Schaller					
Margen Neto Schaller (%)	4,8%	1,6%	0,9%	5,5%	5,9%
ROA (%)	3,6%	0,7%	0,4%	2,7%	2,9%

Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas

Entre el 2018 y 2020, "Productos Arquitectónicos S.A.S." experimentó márgenes netos relativamente bajos de 1,60%, 2.34% y 2.92%, respectivamente, con una ROA de 1,17%, 1.98% y 2.38%. Estos valores muestran una eficiencia operativa moderada, reflejando una proporción modesta de ingresos convertidos en ganancias netas y una capacidad limitada para generar beneficios a partir de sus activos totales. Sin embargo, en 2021, ambos indicadores disminuyeron drásticamente a 0.90% para el margen neto y 0.59% para la ROA, sugiriendo que la empresa enfrentó desafíos significativos ese año, posiblemente debido a impactos externos como la pandemia, que afectaron negativamente tanto sus ventas como la eficiencia en el uso de sus activos.

El cambio más notable se observa en 2022, donde "Productos Arquitectónicos S.A.S." logra una notable recuperación, elevando su margen neto a 7.24% y su ROA a 6.41%. Este repunte indica no solo una mejora en la capacidad de la empresa para convertir sus ventas en ganancias significativas sino también una mayor eficiencia en la generación de beneficios a partir de sus activos. La pandemia de COVID-19 tuvo un impacto en la forma en como "Productos

Arquitectónicos S.A.S." pensaba su lugar de trabajo para el personal administrativo. El trabajo remoto mostro la efectividad en el trabajo del personal lo que permitió reevaluar sus necesidades de espacio de oficina. La sede ubicada en la ciudad de Bogotá, un edificio propio conformado por ocho pisos albergaba a casi el 70% de su personal en 2020. Gracias al confinamiento la empresa se dio cuenta que el trabajo remoto es factible, lo cual permitió reducir los costos de espacio de oficina, reestructurar las áreas de trabajo y arrendar 3 pisos del edificio garantizando un ingreso adicional de este inmueble. Tal mejora se atribuye a estrategias exitosas de gestión y operación implementadas por la empresa, incluyendo la optimización de costos, mejoras en la cadena de suministro y una enfocada expansión de mercado que permitió una recuperación robusta de los impactos previos.

En contraste, MGT DISEÑOS SAS experimentó márgenes netos negativos durante varios años, especialmente notable en 2020 con un margen neto de -62.08%. Este desempeño muestra que la empresa se enfrentó a desafíos sustanciales en la conversión de ventas en ganancias, posiblemente debido a costos operativos elevados o ingresos insuficientes. Por el contrario, "Productos Arquitectónicos S.A.S." ha mostrado una capacidad constante para generar ganancias, con una notable recuperación en 2022, alcanzando un margen neto de 7.24%.

Schaller Design Group S A S ha mantenido un margen neto positivo, pero relativamente modesto, variando entre 0.86% y 5.88%. Su ROA también ha sido estable, pero bajo en comparación con "Productos Arquitectónicos S.A.S.". Mientras Schaller ha mostrado cierta estabilidad, "Productos Arquitectónicos S.A.S." se ha destacado por su recuperación y mejora en eficiencia operativa, especialmente notable en 2022 con un ROA de 6.41%.

En relación a lo antes expuesto, "Productos Arquitectónicos S.A.S." implementó varias estrategias clave que impulsaron su recuperación en 2022. La evolución de estos indicadores financieros desde 2018 hasta 2022 destaca la resiliencia y adaptabilidad frente a los desafíos y su capacidad para revitalizar su rentabilidad y eficiencia operativa. Estos hallazgos subrayan la importancia de la gestión estratégica y la toma de decisiones informada en la mejora continua del rendimiento financiero de la empresa, asegurando su sostenibilidad y crecimiento en el competitivo sector de materiales de construcción.

10.4 Análisis de solvencia – Ratio de Endeudamiento

El análisis de solvencia se centra en la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a largo plazo, destacando su salud financiera y estabilidad. Este aspecto es crucial para inversores, acreedores y otros stakeholders interesados en evaluar el riesgo asociado con la empresa. Dentro de este marco, el Ratio de Endeudamiento es una herramienta esencial ya que mide la proporción de los activos de la empresa financiados por deuda.

Tabla 6: Ratio de Endeudamiento (2018- 2022)

Año	2018	2019	2020	2021	2022
Productos Arquitectónicos					
Activos Totales	24.090	21.717	24.900	28.244	35.203
Pasivos Totales	20.790	17.902	20.938	22.091	25.004
Ratio de Endeudamiento (%)	86,3%	82,4%	84,1%	78,2%	71,0%
MGT					
Activos Totales	5.446	7.132	7.017	8.821	8.301
Pasivos Totales	6.244	6.758	8.662	11.554	9.951
Ratio de Endeudamiento (%)	114,6%	94,7%	123,5%	131,0%	119,9%
Schaller					
Activos Totales	10.873	11.400	13.413	19.020	27.402
Pasivos Totales	6.818	7.265	9.223	14.323	18.835
Ratio de Endeudamiento (%)	62,7%	63,7%	68,8%	75,3%	68,8%

Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas.

El Ratio de Endeudamiento de "Productos Arquitectónicos S.A.S." muestra una tendencia decreciente desde 2018 hasta 2022, indicando una reducción en la dependencia de la financiación a través de la deuda en relación con los activos totales de la empresa. Esta tendencia refleja una gestión financiera prudente y estrategias efectivas para mejorar la solvencia de la empresa.

Este cambio se puede interpretar de varias maneras:

- Reducción de Deuda: En los años 2018 y 2020, se observa una disminución en los pasivos totales de la empresa, indicando una estrategia activa de reducción de deuda. "Productos Arquitectónicos S.A.S." ha implementado varias medidas para gestionar eficientemente sus obligaciones financieras. Durante estos años, la empresa se enfocó en optimizar su flujo de efectivo mediante la renegociación de términos de pago con proveedores y la implementación de políticas estrictas de cobranza, lo cual permitió reducir el volumen de deuda pendiente. Además, la empresa priorizó el uso de sus ingresos para el pago anticipado

de préstamos, beneficiándose de descuentos por pronto pago que ayudaron a disminuir la carga financiera. Este enfoque no solo mejoró la liquidez a corto plazo, sino que también redujo el costo total de la deuda a largo plazo. La reducción del ratio de endeudamiento de 86.33% en 2018 a 71.02% en 2022 demuestra cómo "Productos Arquitectónicos S.A.S." ha utilizado eficazmente sus ingresos y flujo de efectivo para disminuir su carga de deuda, reflejando una estrategia financiera sólida y bien ejecutada.

- Incremento en los Activos Totales: Desde 2020 hasta 2022, hay un aumento significativo en los activos totales de la empresa, pasando de COP 24,900,443 miles en 2020 a COP 35,203,169 miles en 2022. Este incremento en los activos totales también contribuye a la disminución del ratio de endeudamiento, ya que un mayor volumen de activos diluye el impacto relativo de la deuda. Este aumento es el resultado de la inversión en la modernización de su infraestructura, incluyendo la actualización de equipos para mejorar la eficiencia operativa.
- Mejora en la Solvencia: La disminución del ratio de endeudamiento es un indicador positivo desde la perspectiva de la solvencia. Una menor proporción de deuda en la estructura de capital muestra que la empresa está en una posición más sólida para cumplir con sus obligaciones financieras a largo plazo sin depender excesivamente de la financiación externa. Esto también puede mejorar la percepción de la empresa entre los inversores y acreedores, reduciendo el riesgo financiero asociado y potencialmente facilitando el acceso a condiciones de crédito más favorables.

En cuanto a, MGT DISEÑOS SAS presenta ratios de endeudamiento extremadamente altos, superando el 100% en varios años, lo que indica que sus pasivos totales exceden sus activos totales. Esto sugiere una dependencia excesiva de la financiación a través de la deuda, lo cual es preocupante desde la perspectiva de la solvencia. Por otro lado, Schaller Design Group S A S ha mantenido un ratio de endeudamiento más equilibrado en comparación con MGT, con valores que oscilan entre 62.71% y 75.29%. Aunque su ratio de endeudamiento es relativamente alto, es significativamente menor que el de MGT y ha mostrado una ligera tendencia a la baja en los últimos años. Sin embargo, "Productos Arquitectónicos S.A.S." ha logrado reducir su ratio de endeudamiento de manera más significativa, pasando de 86.33% en 2018 a 71.02% en 2022.

El Ratio de Endeudamiento de "Productos Arquitectónicos S.A.S." muestra una mejora constante. Esta reducción en la dependencia de la financiación externa es un indicador positivo de solvencia y estabilidad financiera. La empresa ha utilizado eficientemente sus ingresos y flujo de efectivo para disminuir su carga de deuda, al mismo tiempo que ha incrementado significativamente sus activos totales. Esta combinación ha permitido a "Productos Arquitectónicos S.A.S." mejorar su solvencia y posición financiera a largo plazo.

10.5 Rendimiento sobre el Capital Empleado (ROCE)

El Rendimiento sobre el Capital Empleado (ROCE) es una métrica esencial para evaluar la eficiencia con la que una empresa utiliza su capital para generar ganancias. Este indicador es crucial para entender cómo una empresa está utilizando tanto su patrimonio de los accionistas como su deuda a largo plazo para generar valor.

Tabla 7: Rendimiento sobre el Capital Empleado (2018- 2022)

Año	2018	2019	2020	2021	2022
Productos Arquitectonicos					
EBIT	619	793	293	2.813	2.813
Capital Empleado	9.498	9.799	9.244	10.760	10.760
ROCE (%)	6,5%	8,1%	3,2%	26,1%	26,1%
MGT					
EBIT	1.436	5.457	1.102	3.678	-
Capital Empleado	- 798	373 -	1.645 -	2.733 -	1.651
ROCE (%)	N/A	1462,9%	N/A	N/A	N/A
Schaller					
EBIT	1.566	620	530	1.335	1.979
Capital Empleado	9.807	10.290	12.186	15.775	24.534
ROCE (%)	16,0%	6,0%	4,4%	8,5%	8,1%

Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas

El ROCE de "Productos Arquitectónicos S.A.S." muestra una tendencia interesante a lo largo de los años analizados. Durante el periodo de 2018 a 2019, observamos un incremento en el ROCE de 6.52% a 8.09%, indicando una mejora en la eficiencia con la que la empresa está empleando su capital para generar ganancias. Esta mejora fue esencialmente resultado de la identificación y optimización de los procesos clave dentro de la organización. La empresa realizó una auditoría exhaustiva de sus operaciones para identificar ineficiencias y áreas de mejora. Como resultado, implementaron un sistema de gestión de inventarios más eficiente, reduciendo los costos de almacenamiento y minimizando el capital inmovilizado. Además, se introdujeron nuevas tecnologías en la cadena de suministro, mejorando la coordinación con proveedores y acelerando los tiempos de entrega. También se optimizaron los procesos de producción mediante la adopción de metodologías de manufactura esbelta (lean manufacturing), lo cual redujo el desperdicio y aumentó la productividad. La formación y capacitación continua del personal en estas nuevas

prácticas y tecnologías aseguraron una implementación efectiva y sostenible. Estas medidas no solo mejoraron la eficiencia operativa, sino que también aumentaron la rentabilidad del capital empleado, reflejándose en el incremento del ROCE.

Se encontraron retrasos, errores y otras falencias que, una vez abordadas, presentaron numerosas oportunidades de mejora. Antes de 2020, muchas razones limitaron la adopción generalizada de la tecnología para mejorar nuestros procesos. Como empresa familiar, "Productos Arquitectónicos S.A.S." tenía una cultura organizacional conservadora que valoraba la estabilidad y continuidad de sus operaciones, tendiendo a evitar riesgos y cambios disruptivos. La larga trayectoria de la empresa proporcionaba años de operaciones exitosas y una reputación sólida, por lo que cualquier cambio en las políticas internas o la cultura organizacional era recibido con escepticismo. Sin embargo, en 2020, la pandemia de COVID-19 obligó a la empresa a cambiar. La inversión en capital se centró en la automatización de procesos, ya que las prácticas convencionales ya no eran suficientes. La mecanización de procesos fue clave para mitigar errores, realizar tareas rutinarias de manera precisa, reducir los costos asociados a retrabajos, ahorrar tiempo y aumentar la productividad. La mejora en la eficiencia operativa también resultó de la optimización de la cadena de suministro y la gestión del inventario.

En contraste, MGT DISEÑOS SAS presenta fluctuaciones extremas en su ROCE, con valores no aplicables (N/A) en varios años debido a su capital empleado negativo. Esta situación refleja una ineficiencia significativa y una posible crisis de solvencia, ya que los pasivos corrientes y la deuda a largo plazo superan con creces los activos disponibles. En comparación, "Productos

Arquitectónicos S.A.S." ha mostrado una mejora continua en su ROCE, destacándose por su estabilidad y crecimiento en la eficiencia operativa.

Por otro lado, el análisis del ROCE para Schaller Design Group S A S ha sido positivo, pero modesto a lo largo de los años, variando entre 4.35% y 15.96%. Aunque su desempeño es relativamente estable, no alcanza los niveles excepcionales observados en "Productos Arquitectónicos S.A.S." en 2021 y 2022. La capacidad de Schaller para generar ganancias a partir de su capital empleado es consistente, pero no tan eficiente como la de "Productos Arquitectónicos S.A.S."

Productos Arquitectónicos S.A.S. ha mostrado una mejora notable en su ROCE. Este incremento refleja la capacidad de la empresa para optimizar el uso de su capital empleado, implementando estrategias eficientes de gestión operativa y de capital. La inversión en automatización y la reestructuración de procesos clave han sido fundamentales para esta mejora.

10.6 Ratios de Apalancamiento

El análisis de los ratios de apalancamiento proporciona una perspectiva crucial sobre la estructura de capital de una empresa y su manejo del riesgo financiero. Dos ratios clave en este ámbito son la Relación Deuda/Capital y la Relación Deuda Largo Plazo/Capital Empleado. Estos indicadores ayudan a evaluar hasta qué punto la empresa se apoya en la deuda para financiar sus operaciones y crecimiento, así como su capacidad para manejar las obligaciones a largo plazo sin comprometer su solidez financiera.

Tabla 8: Relación Deuda/Capital y la Relación Deuda Largo Plazo/Capital (2018- 2022)

Año	2018	2019	2020	2021	2022
Productos Arquitectonicos					
Relación Deuda/Capital (%)	305,0%	249,7%	177,7%	135,8%	77,7%
Relación Deuda Largo Plazo/Capital Empleado (%)	64,7%	62,1%	59,3%	55,2%	41,6%
MGT					
Relación Deuda/Capital (%)	N/A	1809,8%	N/A	N/A	N/A
Relación Deuda Largo Plazo/Capital Empleado (%)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Schaller					
Relación Deuda/Capital (%)	168,2%	175,7%	219,9%	304,9%	219,9%
Relación Deuda Largo Plazo/Capital Empleado (%)	57,9%	59,0%	65,2%	76,3%	60,4%

Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas.

La tendencia observada en la Relación Deuda/Capital de "Productos Arquitectónicos S.A.S." desde 2018 hasta 2022 muestra una disminución constante, pasando de un alto 305% en 2018 a un 77.69% en 2022. Esta significativa reducción muestra un cambio en la estructura de capital de la empresa, moviéndose hacia una menor dependencia de la deuda en comparación con el capital propio. Este cambio señala una gestión financiera prudente y una estrategia deliberada para reducir el riesgo financiero, mejorando así la estabilidad financiera de la empresa y potencialmente su atractivo para los inversores.

Por otro lado, la Relación Deuda Largo Plazo/Capital Empleado también muestra una tendencia descendente, lo que indica que la proporción del capital empleado financiado por deuda a largo plazo ha disminuido. Esto refleja una gestión eficaz del uso del capital a largo plazo mostrando que la empresa ha estado generando más valor a partir de sus recursos sin depender excesivamente de la deuda a largo plazo.

Respecto de MGT DISEÑOS SAS presenta ratios de apalancamiento no disponibles (N/A) debido a su capital empleado negativo, lo que significa que sus pasivos corrientes y la deuda a

largo plazo superan sus activos totales. Esto indica una estructura de capital altamente apalancada y un riesgo financiero significativo. En comparación, "Productos Arquitectónicos S.A.S." ha logrado reducir su relación deuda/capital de manera considerable, alcanzando un 77.69% en 2022, lo que refleja una gestión financiera prudente y una estrategia efectiva para reducir el riesgo.

Schaller Design Group S A S ha mantenido una relación deuda/capital elevada a lo largo de los años, alcanzando un pico de 304.88% en 2021. A pesar de esta alta dependencia de la deuda, la empresa ha mostrado cierta estabilidad en su relación deuda largo plazo/capital empleado. Sin embargo, "Productos Arquitectónicos S.A.S." ha superado a Schaller en términos de reducir la dependencia de la deuda a largo plazo, mostrando una tendencia descendente más pronunciada y una mayor estabilidad financiera.

11. Análisis SWOT

Tabla 9: Análisis SWOT

Fortalezas / Strengths	Debilidades / Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> *Innovación con productos que marcan tendencia *Productos de calidad superior. *Diseños a la medida para cocinas e iluminación. *Reputación *Atención personalizada al cliente *Relaciones solidas con arquitectos, diseñadores de interiores, constructores y cliente final. 	<ul style="list-style-type: none"> *Segmento de mercado reducido *precios altos *Tiempos de entrega de 3, 5 o 7 meses. *Falta de innovación en marketing. *Participación nula en eventos del sector. *Ausencia en las redes sociales de visibilidad de la marca con diseñadores influencers
Oportunidades / Opportunities	Amenazas / Threats
<ul style="list-style-type: none"> *E-commerce *Showroom virtual *Marketing efectivo *Mayor visibilidad de la marca en ciudades emergentes. *Participación en ferias de diseños nacionales. *Diversificación de productos en los departamentos de cocina e iluminación. 	<ul style="list-style-type: none"> *Precio y valor percibido. *Disponibilidad inmediata de los productos. *Ausencia de la marca en ciudades como Barranquilla, Cali y Bucaramanga.

Fuente: Elaboración propia

"Productos Arquitectónicos S.A.S", fundada hace más de dos décadas, ha logrado consolidar una posición de liderazgo en el mercado local. Su fortalecimiento se da gracias a su capacidad para anticipar y responder a las tendencias emergentes en la arquitectura y la construcción, del mismo modo que su habilidad para forjar relaciones duraderas con clientes, proveedores y socios estratégicos, la calidad de sus productos contribuye a tener una buena imagen de marca logrando una mejor experiencia de uso, mayor satisfacción y lealtad del cliente, así como márgenes de beneficio más altos y una ventaja competitiva sostenida. Sin embargo, el dinámico entorno empresarial y los desafíos inherentes a la industria exigen una revisión y adaptación constantes de las estrategias para asegurar su competitividad y crecimiento sostenido.

Los estudios de mercado son de vital importancia para las organizaciones ya que a través de ellos se obtiene información útil sobre múltiples aspectos asociados al cliente, el mercado y la competencia. Trabajar en un segmento reducido presenta varias desventajas para la organización, una de ellas y tal vez la más preocupante, es que la rentabilidad a largo plazo se puede ver comprometida. Los precios altos, por otro lado, pueden ser una barrera de entrada para explorar nuevos mercados puesto que en ciudades de economías emergentes se puede presentar que los consumidores estén menos dispuestos a pagar precios altos limitando el crecimiento y competitividad de la empresa. También, la experiencia del cliente puede verse afectada por los largos tiempos de entrega, en mercados competitivos los clientes suelen elegir empresas que ofrezcan entregas más rápidas. A su vez, la carencia de innovación en marketing digital muestra una desconexión con el público, principalmente con la audiencia más joven. Por último, es muy probable que las ferias nacionales sean una herramienta clave para fortalecer el networking, la

ausencia de la empresa en estos eventos se puede interpretar como pérdida de oportunidades para formar alianzas estratégicas con arquitectos u otros profesionales clave en la industria.

Examinar las oportunidades nos permite aprender de las buenas prácticas de la competencia, ofreciéndonos a su vez diferentes vías de mejora para impulsar el crecimiento y expansión de la empresa. En primer lugar, las herramientas de visualización 3D ayudan a elevar el valor percibido de los productos, facilita la toma de decisión y reduce errores, no solo se mejora la experiencia del cliente, sino que optimizan la eficiencia operativa y robustecen la posición de la marca. Asimismo, se podría considerar la participación en ferias nacionales como la mayor fuente de leads efectivos puesto que representan a personas interesadas y potencialmente dispuestas a comprar, y al mismo tiempo la oportunidad de acceder a nuevos mercados geográficos favoreciendo la posición de la empresa e impulsando el crecimiento a largo plazo.

Una revisión exhaustiva de las amenazas se hace necesario sino se quiere comprometer la continuidad del negocio. En un principio, la incapacidad de cumplir con la demanda en el momento adecuado puede llevar a pérdida de oportunidades. Asimismo, las marcas de lujo también pueden bajar sus márgenes ligeramente para acercar más a clientes sin sacrificar su impresión de exclusividad. En efecto, el juste puede hacer que dichos productos sean alcanzables para clientes aspiracionales que buscan en este segmento, pero tienen presupuestos limitados. Ahora, las ciudades emergentes están experimentando un desarrollo económico y urbano significativo en donde la presencia de marcas de lujo es limitada, contemplarlas permitiría a la empresa implantarse como líder local y captar una mayor cuota de mercado.

El anterior diagnóstico nos muestra una visión clara de los factores tanto internos como externos importantes. Las buenas prácticas han estado alineadas con los objetivos estratégicos de la organización permitiendo alcanzar los resultados esperados. Sin embargo, trabajar en sus debilidades y oportunidades fortalecerá la reputación de la organización presentando un compromiso con la mejora continua. El progreso organizacional es una vía para motivar a los empleados a que contribuyan con ideas y soluciones innovadoras. Gestionar las amenazas de manera proactiva será importante para garantizar la viabilidad del negocio, expansión, desarrollo sostenible y consolidación.

Conclusiones

Productos Arquitectónicos demostró una notable capacidad para adaptarse y responder de manera rápida a la crisis causada por la pandemia. Sus estrategias comerciales con enfoque en el recaudo, la mejora en la gestión del inventario y la eficacia en la gestión del dinero en efectivo durante el primer año del COVID-19, contribuyeron a mantener la liquidez, optimizar los recursos y asegurar la continuidad del negocio mejorando su competitividad y consolidando su posición en el mercado de bienes de lujo. Además, la crisis impulsó una ola de innovación y adaptación tecnológica. Desde la automatización de los procesos hasta la viabilidad del trabajo remoto que impactaron significativamente la eficiencia operativa permitiendo mejorar la precisión y la calidad de las operaciones.

La ejecución rápida y efectiva de protocolos de seguridad y estrategias de trabajo remoto evidencia un liderazgo fuerte y una gestión eficiente de crisis. La empresa estableció medidas estrictas de bioseguridad para proteger a sus empleados y clientes, además de fomentar el trabajo remoto para los empleados administrativos. Esta capacidad de tomar decisiones rápidas y efectivas es crucial para la agilidad organizacional. Un liderazgo fuerte y una gestión competente durante la crisis son esenciales para mantener la continuidad del negocio y la moral del equipo.

El análisis cualitativo de estas medidas revela una organización resiliente, innovadora y bien liderada, que pudo no solo superar los desafíos, sino también encontrar nuevas oportunidades para mejorar sus procesos. Las lecciones aprendidas de su experiencia pueden servir de guía para otras empresas que enfrentan situaciones similares, destacando la importancia de la adaptabilidad, la innovación y el liderazgo efectivo en tiempos de crisis.

Desde el punto de vista financiero, Productos Arquitectónicos S.A.S, ha demostrado un buen desempeño durante el período 2018-2022, destacándose particularmente en 2022 con un notable incremento en sus ingresos operativos y EBITDA. Este crecimiento refleja una ejecución estratégica efectiva y una capacidad sobresaliente para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, superando consistentemente a sus competidores MGT Diseño y Schaller en términos de ingresos y márgenes de ganancia.

El análisis de los ingresos operativos muestra que Productos Arquitectónicos ha capitalizado eficientemente las oportunidades del mercado, reflejando una gestión proactiva y una visión a largo plazo. En 2022, los ingresos operativos alcanzaron COP 26,151.77 millones, un incremento significativo comparado con los años anteriores. Esta tendencia ascendente es un testimonio del

enfoque estratégico de la empresa en la expansión de mercado y diversificación de sus fuentes de ingresos.

La utilidad bruta de Productos Arquitectónicos también ha mostrado un crecimiento constante, alcanzando COP 11,932.96 millones en 2022. Este resultado muestra una mejora continua en la gestión de costos y eficiencia operativa. La empresa ha implementado prácticas efectivas de control de costos, lo que le ha permitido mantener márgenes saludables en un entorno competitivo. A diferencia de sus competidores, Productos Arquitectónicos ha demostrado una capacidad superior para optimizar sus operaciones y maximizar su rentabilidad.

El EBITDA, un indicador clave de la salud financiera operativa, ha mejorado significativamente para Productos Arquitectónicos, alcanzando COP 3,074.99 millones en 2022. Este aumento refleja una gestión efectiva de los gastos operativos y una sólida estrategia de optimización de procesos. Comparativamente, MGT Diseño y Schaller no han mostrado la misma consistencia en sus resultados de EBITDA, lo que subraya la superioridad de Productos Arquitectónicos en términos de eficiencia operativa y gestión financiera.

La resiliencia de Productos Arquitectónicos frente a las fluctuaciones del mercado y los desafíos económicos es evidente. La empresa ha sabido adaptarse y prosperar, manteniendo un crecimiento constante y mejorando sus indicadores financieros. Esto contrasta con los desafíos enfrentados por MGT Diseño, que ha mostrado una mayor volatilidad en sus resultados, y con Schaller, que, aunque ha mejorado, no ha alcanzado los niveles de eficiencia y rentabilidad de Productos Arquitectónicos.

El análisis gráfico de los resultados financieros resalta aún más la fortaleza de Productos Arquitectónicos. La visualización comparativa de EBITDA, utilidad bruta y total de ingresos operativos muestra claramente la superioridad de la empresa en términos de generación de ingresos y mantenimiento de márgenes operativos saludables. Este desempeño no solo es un reflejo de una gestión interna efectiva sino también de una adaptabilidad superior a las condiciones externas del mercado.

El enfoque estratégico de Productos Arquitectónicos, que incluye la optimización de la cadena de suministro, la reducción de costos y la innovación en productos y servicios, ha sido crucial para su éxito. Estas estrategias no solo han permitido a la empresa mantener su liderazgo en el mercado sino también prepararse para futuras oportunidades de crecimiento. La continuidad en la implementación de estas prácticas será esencial para asegurar la sostenibilidad y expansión continua de la empresa.

En conclusión, Productos Arquitectónicos S.A.S ha demostrado una gestión financiera ejemplar y una capacidad excepcional para navegar en un entorno competitivo y en constante cambio. Sus resultados financieros reflejan una combinación de estrategias bien ejecutadas y una sólida gestión operativa. La empresa está bien posicionada para continuar su trayectoria de crecimiento y éxito, manteniendo su ventaja competitiva y su liderazgo en el mercado. Las observaciones hechas en el análisis indican que, con una planificación estratégica continua y un enfoque en la eficiencia operativa, Productos Arquitectónicos seguirá siendo un ejemplo de excelencia en el sector.

Referencias

- Arboleda, D., & Zambrano, A. (1 de julio de 2022). *Vulnerability after covid-19 and the response of a developing city : the case of Bogota, Colombia*. Recuperado el 19 de Enero de 2024, de Universidad de los Andes: <https://repositorio.uniandes.edu.co/entities/publication/ad0859ed-c43d-4c96-b76e-e223ae09ceb1>
- BBVA. (1 de Junio de 2022). *Análisis financiero: ¿Qué es el ROE?* Recuperado el 8 de JULIO de 2024, de BBVA: <https://www.bbva.com/es/economia-y-finanzas/que-es-el-roe/>
- Bolton, L. (17 de Febrero de 2021). *The Economic Impact of COVID-19 in Colombia*. Recuperado el 17 de Enero de 2024, de GOV.UK: <https://www.gov.uk/research-for-development-outputs/the-economic-impact-of-covid-19-in-colombia>
- Cámara Colombiana de la Construcción. (2023). *Proyección sectorial: PIB edificador 2023* (Informe No. 115). Recuperado de https://camacol.co/sites/default/files/descargables/Informe%20Econ%C3%B3mico%20115_0.pdf
- CEPAL. (1 de Agosto de 2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística*. Recuperado el 9 de julio de 2024, de CEPAL: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45877-efectos-covid-19-comercio-internacional-la-logistica>
- Delgado, T. (2 de Diciembre de 2020). *Influencia de la pandemia COVID-19 en la aceleración de la transformación digital*. Recuperado el 9 de JULIO de 2024, de Researchgate:

https://www.researchgate.net/publication/350214313_Influencia_de_la_pandemia_COVID-19_en_la_aceleracion_de_la_transformacion_digital

Departamento Nacional de Planeación. (2020). *Política para la reactivación y el crecimiento sostenible e incluyente: Nuevo Compromiso por el Futuro de Colombia*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4023%20Resumen%20Ejecutivo.pdf>

EMIS. (17 de Mayo de 2024). *MGT DISEÑO SAS (COLOMBIA)*. Recuperado el 9 de julio de 2024, de EMIS: https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Mgt_Disenio_Sas_es_4930186.html

EMIS. (1 de Abril de 2024). *PRODUCTOS ARQUITECTONICOS S.A.S (COLOMBIA)*. Recuperado el 8 de julio de 2024, de EMIS: https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Productos_Arquitectonicos_SAS_es_1210129.html

EMIS. (15 de Abril de 2024). *SCHALLER DESIGN GROUP S A S (COLOMBIA)*. Recuperado el 8 de JULIO de 2024, de EMIS: https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Schaller_Design_Group_S_A_S_es_3920118.html

Ferrer, A. (11 de junio de 2008). *Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo**. Recuperado el 9 de julio de 2024, de redalyc.org: https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100008

Garzón, L., Valderrama, J., & Herrera, J. (1 de Abril de 2022). *“Efectos económicos en el sector de la construcción consecuencia del SARS COVID- 19”* . Recuperado el 16 de Enero de

2024, de Fundación Universitaria del Área Andina :

[https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4763/Grupo%2040-](https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4763/Grupo%2040-Efectos%20econ%C3%B3micos%20en%20el%20sector%20de%20la%20construcci%C3%B3n%20consecuencia%20del%20SARS%20COVID.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[Efectos%20econ%C3%B3micos%20en%20el%20sector%20de%20la%20construcci%C3](https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4763/Grupo%2040-Efectos%20econ%C3%B3micos%20en%20el%20sector%20de%20la%20construcci%C3%B3n%20consecuencia%20del%20SARS%20COVID.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[%B3n%20consecuencia%20del%20SARS%20COVID.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4763/Grupo%2040-Efectos%20econ%C3%B3micos%20en%20el%20sector%20de%20la%20construcci%C3%B3n%20consecuencia%20del%20SARS%20COVID.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Gaytán, J. (2 de Diciembre de 2021). *El Modelo DuPont y la rentabilidad sobre activos (ROA)*.

Recuperado el 8 de JULIO de 2024, de REDALYC.ORG:

<https://www.redalyc.org/journal/5718/571867103006/571867103006.pdf>

Henry, H.W. (1980). Appraising a company's strengths and weaknesses. *Managerial Planning*,

14(3), 76-81.

Hernández, M. (26 de Febrero de 2024). *BBVA Research -*

202402SituacionInmobiliariaEstructural.pdf. Obtenido de BBVA Research:

[https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/colombia-detras-del-andamio-la-estructura-](https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/colombia-detras-del-andamio-la-estructura-del-sector-de-la-construccion-en-colombia/#:~:text=El%20informe%20lo%20puede%20descargar,insumos%20de%20otros%2036%20sectores.)

[del-sector-de-la-construccion-en-](https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/colombia-detras-del-andamio-la-estructura-del-sector-de-la-construccion-en-colombia/#:~:text=El%20informe%20lo%20puede%20descargar,insumos%20de%20otros%2036%20sectores.)

[colombia/#:~:text=El%20informe%20lo%20puede%20descargar,insumos%20de%20otro](https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/colombia-detras-del-andamio-la-estructura-del-sector-de-la-construccion-en-colombia/#:~:text=El%20informe%20lo%20puede%20descargar,insumos%20de%20otros%2036%20sectores.)

[s%2036%20sectores.](https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/colombia-detras-del-andamio-la-estructura-del-sector-de-la-construccion-en-colombia/#:~:text=El%20informe%20lo%20puede%20descargar,insumos%20de%20otros%2036%20sectores.)

Ibarra, A. (1 de Agosto de 2014). *Una perspectiva sobre la evolución en la utilización de las*

razones financieras o ratios. Recuperado el 8 de julio de 2024, de redalyc.org:

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64602108.pdf>

INCP. (1 de Noviembre de 2020). *7 Principales indicadores financieros y de gestión*. Recuperado

el 8 de julio de 2024, de INCP: <https://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>

- Kambourovaa, D., & Cardeño, L. (22 de Julio de 2019). *Riesgo de Crédito, Costo del Capital y Apalancamiento Financiero Excesivo*. Recuperado el 9 de julio de 2024, de REDALYC.ORG: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-42062019000200045
- Marquez, L., & Cantillo, V. (28 de julio de 2020). *COVID-19 Outbreak in Colombia: An Analysis of Its Impacts on Transport Systems*. Recuperado el 19 de Enero de 2024, de Hindaw: <https://www.hindawi.com/journals/jat/2020/8867316/>
- Nava, A. (1 de julio de 2022). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Recuperado el 8 de julio de 2024, de Scielo: https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009
- Porcelanosa. (2023). Porcelanosa Colombia. Recuperado el 2 de julio de 2024, de <https://www.porcelanosa.com/co/>
- Productos Arquitectónicos. (2022). Productos Arquitectónicos Colombia. Recuperado el 2 de julio de 2024, de <https://www.p-a.com.co/>
- Schaller. (2022). Schaller Colombia. Recuperado el 2 de julio de 2024, de <https://www.schaller.co/>
- SWOT Analysis. Pardeshi, Sujit1 sujident@gmail.com /IDA Times. Aug2013, vol 9 Issue 8, p20-20. 2/3p.
- Zapata, N., & Montes, M. (2 de Enero de 2021). *How do restaurants respond to the COVID-19 pandemic? Lessons from Colombian restaurateurs and their survival strategies*. Recuperado el 19 de Enero de 2024, de OMS: <https://pesquisa.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/pt/covidwho-15414>