

**ESTRUCTURACION DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR  
PARA UNA ORGANIZACIÓN DEL GREMIO EDIFICADOR**

**ISSUR DANILO MENDOZA AVILA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIA CIVIL  
ESCUELA DE INGENIERIAS FISICO MECANICA  
ESPECIALIZACION GERENCIA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCION  
BUCARAMANGA  
2012**

**ESTRUCTURACION DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR  
PARA UNA ORGANIZACIÓN DEL GREMIO EDIFICADOR**

**ISSUR DANILO MENDOZA AVILA**

**ESPECIALIZACION GERENCIA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCION**

**DIRECTOR**

**ING. MSC. MARIA ISABEL TOLOZA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**

**FACULTAD DE INGENIERIA CIVIL**

**ESCUELA DE INGENIERIAS FISICO MECANICA**

**ESPECIALIZACION GERENCIA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCION**

**BUCARAMANGA**

**2012**

## TABLA DE CONTENIDO

	PAG.
INTRODUCCION	
1. MARCO HISTORICO	13
2. SISTEMA DE CALIDAD EN EL GREMIO EDIFICADOR	14
2.1 CARACTERISTICAS DEL GREMIO EDIFICADOR	15
2.2 OBSTACULOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CALIDAD	17
3. ANALISIS METODOLOGICO	18
3.1 METODO DE LA CALIDAD TOTAL TQC	18
3.2 METODO CWQC	19
3.3 METODO DE NEUROMARKETING	19
3.4 METODO DE LA GESTION INTEGRAL	20
3.4.1 GESTION ESTRATEGICA	21
3.4.1.1 VISION	22
3.4.1.2 MISION	22
3.4.2 GESTION DE LA CULTURA	22
3.4.3 GESTION POR PROCESOS	22
4. NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	25
4.1 ESTABLECER EL RUMBO DE LA ORGANIZACIÓN	25
4.2 DETERMINAR LOS PROCESOS CON FUNCIONES INTERRELACIONADAS	26
4.3 ESTABLECER POLITICAS DE FORMACION	26
5. ESTABLECIMIENTO DEL RUMBO DE LA ORGANIZACIÓN	26
5.1 VISION	26
5.2 MISION	27
6. IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DE PROCESOS	27
6.1 QUE ES UN PROCESO	27

<b>6.2 PARTES DE UN PROCESO</b>	<b>27</b>
<b>6.3 CARACTERISTICAS DE LOS PROCESOS</b>	<b>28</b>
<b>6.4 PLANEAMIENTO EDIFICACIONES TRAMA URBANA CONSTRUCCIONES S.A.S</b>	<b>28</b>
<b>6.4.1 DIAGRAMA DE FLUJO PLANEAMIENTO EDIFICACIONES TRAMA URBANA CONSTRUCCIONES S.A.S</b>	<b>30</b>
<b>7. DETERMINACION DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA TRAMA URBANA CONSTRUCCIONES</b>	<b>31</b>
<b>7.1 PROCESOS DE RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION</b>	<b>31</b>
<b>7.2 PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR</b>	<b>31</b>
<b>7.3 PROCESOS DE APOYO</b>	<b>32</b>
<b>7.4 MAPA DE PROCESOS DE TRAMA URBANA CONSTRUCCIONES S.A.S</b>	<b>34</b>
<b>8. DETERMINACION DE LAS ACTIVIDADES DE LAS UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO (UEN) PARA LA EMPRESA TRAMA URBANA CONSTRUCCIONES S.A.S.</b>	<b>35</b>
<b>8.1 CARACTERIZACION DE PROCESOS</b>	<b>35</b>
<b>8.2 ELEMENTOS DE LA CARACTERIZACION DE PROCESOS</b>	<b>35</b>
<b>8.3 CARACTERIZACION DE PROCESOS PARA LA EMPRESA TRAMA URBANA CONSTRUCCIONES S.A.S.</b>	<b>36</b>
<b>9. POLITICA DE CALIDAD TRAMA URBANA CONSTRUCCIONES S.A.S</b>	<b>44</b>
<b>10. CONCLUSIONES</b>	<b>45</b>
<b>11. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>47</b>

**TITULO: ESTRUCTURACION DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR PARA UNA ORGANIZACIÓN DEL GREMIO EDIFICADOR**

**AUTOR:** ISSUR DANILO MENDOZA ÁVILA

**PALABRAS CLAVES:** Método Gerencial, Sistema de Gestión de Calidad, Gestión de Procesos, Servicio, Calidad, Cliente, Proceso, Cadena de Valor.

**RESUMEN**

El presente documento, es una declaración importante sobre el análisis de los métodos gerenciales más relevantes, y la forma en la que se puede aplicar e implementar en organizaciones del gremio edificador, busca la mejora continúa en sus procesos, la implementación de sistemas de gestión de la calidad, tomando como punto de partida el establecimiento del rumbo de las organizaciones. La gestión por procesos está basada en las actividades, planear, hacer, verificar y actuar, es una forma eficaz para lograr la satisfacción del cliente ya que permite identificar sus necesidades y establecer la forma de cumplir con sus requisitos.

Es importante el establecimiento de la cadena de valor en las organizaciones, ya que tiene como propósito ayudar a mantener los objetivos estratégicos de la organización y de la alta gerencia, permitiendo identificar, analizar, diseñar y mejorar los procesos y las actividades de las unidades estratégicas de negocio, el fundamento teórico de la Cadena de Valor, se basa en el concepto del desarrollo de un conjunto de actividades y su caracterización, con entradas y salidas, cada una de las cuales, tiene un dueño o responsable, existen procesos de responsabilidad de la dirección, procesos de la cadena de valor y procesos de apoyo, su interrelación directa o indirecta contribuye a incrementar el valor del producto o servicio, de la organización y su fin ultimo es la búsqueda continua de la satisfacción del cliente.

**PROYECTO DE GRADO:** Estructuración de los Procesos de la Cadena de Valor para una Organización del Gremio Edificador

**FACULTAD:** Ingeniería Civil  
**DIRECTOR:** ING. MSC. María Isabel Toloza

**ESCUELA:** Ingenierías Físico Mecánicas

**TITLE: STRUCTURE OF THE PROCESSES OF THE CHAIN OF VALUE FOR AN ORGANIZATION OF THE EDIFYING UNION**

**AUTHOR:** Issur Danilo Mendoza Avila

**KEYWORDS:** Management Method, Quality Management System, Process Management, service, quality, client, process, value chain.

**ABSTRACT**

This documents is an important statement of the analysis of the most relevant managerial methods, and the form in the one that it is possible to apply and help in organizations of the edifying union, looks for the improvement continues in his processes, the system implementation of management of the quality, taking as a point of item the establishment of the course of the organizations. The management for processes is based on the activities, to glide, to do, to check and to act, is an effective form to achieve the satisfaction of the client since it allows to identify his needs and to establish the way of expiring with his requirements.

There is important the establishment of the chain of value in the organizations, since it has as intention help to support the strategic aims of the organization and of the high management, allowing to identify, to analyze, to design and to improve the processes and the activities of the strategic units of business, the theoretical foundation of the Chain of Value, there bases on the concept of the development of a set of activities and his characterization, with income and exits, each of which, has an owner or person in charge, there exist processes of responsibility of the direction, processes of the chain of value and processes of support, his direct or indirect interrelationship helps to increase the value of the product or service, of the organization and his last end it is the constant search of the satisfaction

**DRAFT GRADE:** Structuring of the Processes Value Chain Organization for a Builder's Guild

**FACULTY:** Civil Engineering  
**DIRECTOR:** ING. MSC. Maria Isabel Toloza

**SCHOOL:** Physical Mechanical Engineering

## GENERALIDADES

El desarrollo económico a escala local, nacional y regional es vital para el mejoramiento de la vida de todas las personas en todos los países del mundo, la gerencia de proyectos moderna, es la mejor manera para conceptualizar, definir, planear, evaluar, autorizar, ejecutar, monitorear y controlar el desarrollo económico de una organización, obteniendo el mayor beneficio del capital invertido en un proyecto y de otros recursos escasos y por lo tanto costosos.

En ese sentido es evidente la importancia de la gestión por procesos como enfoque y herramienta fundamental en las organizaciones, interrelacionando e integrando dicha gestión en toda la organización e incluso en toda la cadena de valor de un producto o servicio, bajo un concepto de integralidad de los procesos, que brinde respuestas adecuadas a las necesidades de los clientes, agregando valor a las organizaciones a través del mejoramiento continuo y la evolución de la gestión empresarial.

Actualmente en el mundo, existe una tendencia orientada a optimizar los procesos como metodología apropiada para lograr plenamente la satisfacción del cliente, llamada BPM (Business Process Management) <sup>(1)</sup>. Se denomina la Gestión por procesos de negocio a la metodología que busca mejorar el desempeño de la Organización mediante el establecimiento, aplicación, mejoramiento de los procesos en forma continua. Considera las teorías, herramientas y técnicas que apunten a este objetivo y por lo tanto sirven como lecciones aprendidas para futuros mejoramientos y a la gerencia de proyectos.

La gestión por procesos o BPM es una manera eficaz para lograr la satisfacción de los clientes de una organización, ya que permite identificar sus necesidades,

(1) Evolución de la Gestión Por Procesos (Luis Fernando Rodríguez Agudelo Tobón) 2012 Pág. 13

para poder determinar la forma de cumplir con sus requisitos y como consecuencia lograr dicha satisfacción. En éste caso en particular, vamos a optar por este esquema y por lo tanto en la presente monografía, se establecerán los parámetros o directrices que deberá seguir la empresa Trama Urbana Construcciones S.A.S. luego, se podrán complementar con otras herramientas y técnicas administrativas, para adecuar los procesos de la empresa Trama Urbana Construcciones S.A.S. y lograr mejorarlos con modelos como por ejemplo el Mejoramiento Continuo, Reingeniería, Benchmarking, Oír la Voz del Cliente, Outsourcing, Alianzas Estratégicas, Indicadores Balanceados, Teoría de Restricciones, Modelos de Competencias, Centro de Servicio Compartidos que pueden ser aplicados en distintos momentos y diferentes circunstancias dentro de la organización.

## INTRODUCCION

Fácilmente se encuentran en el panorama rural y urbano, proyectos ejecutados por empresas públicas y privadas, que dejan como testimonio obras inconclusas o mal ejecutadas, sin planificación, que han demandado tiempos de ejecución y recursos financieros superiores a los pronosticados, que han determinado valores apreciables en lucro cesante, que han causado perjuicios y frustraciones a los clientes de dichas organizaciones o a la población en general, que tiene que pagar incrementos en tarifas y precios y en general, no poder disfrutar y disponer de los proyectos o servicios contratados, es decir perdiendo el costo de oportunidad.

El cumplimiento de la promesa de valor que las organizaciones deben darle al cliente o a la comunidad, muchas veces no se cumple, porque las empresas no tienen establecidos lineamientos para la planeación y el desarrollo de los proyectos; tal situación revela vacíos de dirección, deficiencias en los estudios de pre inversión, en los diseños, la incapacidad de gestión y liderazgo, la falta de actitud reactiva, la improvisación y precipitación en la toma de decisiones, el cierre financiero fragmentado de los proyectos, la falta de planificación en los métodos de contratación, negligencia en la ejecución, presencia de corrupción, desconocimiento del entorno y normatividad, imprevistos no advertidos, son entre otras, las causas que terminan comprometiendo la calidad prevista para los entregables y la insatisfacción del cliente.

La gestión gerencial es una actividad que evoluciona permanentemente, usa distintas formas y herramientas para operar, de acuerdo con las diferentes teorías administrativas y los múltiples enfoques que las organizaciones han dado a través del tiempo, incluso antes del advenimiento de la revolución industrial y hasta nuestros días, con los conceptos de calidad total y las normas de la serie ISO

9000 de la Organización Internacional para la Normalización. Dichas pautas se han convertido en el paradigma de la calidad mundial, aunque son un referente de aplicación voluntaria, es su empleo casi obligatorio para aquellas organizaciones que deseen progresar y avanzar hacia la excelencia en el servicio, siendo éstas las de mayor aplicación y difusión en el mundo con más de un millón de empresas certificadas <sup>(2)</sup>, debido a los excelentes resultados obtenidos al aplicarla como estrategia gerencial de negocio.

Bajo este concepto, a finales del año 2000, la Organización Internacional para la Normalización, (International Organization for Standardization – ISO), modificó y puso en vigencia la norma ISO 9001 versión 2000, que especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad de cualquier empresa, dicha norma fue revisada en la versión 2008 y ahora esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos.

(2) TOBON FABIO, Director ejecutivo ICONTEC. Prologo ISO 9001 Calidad en Empresas de Ingeniería y Arquitectura.

## **1. MARCO HISTORICO.**

La economía ha sufrido cambios durante los últimos años, hemos pasado de una economía cerrada a una abierta, las empresas han cambiado y evolucionado sus estilos de gestión administrativa, hoy en día, podemos comprar productos o servicios que se producen en otros lugares del mundo. Anteriormente, el concepto o requisito que tenía el cliente para comprar cualquier artículo, era la durabilidad, en la actualidad el ciclo de vida de un producto tiene la tendencia a ser regulado, para de ésta forma asegurar su pronta reposición, es decir, se habla de obsolescencia programada, de igual forma, teníamos como técnica empresarial la normalización, para medir la eficiencia, usada también como método de control y por lo tanto, una forma de reducir costos.

Hemos observado que la calidad ha cambiado en su forma y fondo, las personas buscan cada día productos con mas usos o beneficios, con menores costos, y que no se dañen tan rápidamente; en la mayor parte del siglo pasado, los clientes, se sometían a comprar los productos que diseñaba una compañía, cuyos entregables en gran medida, no cumplían con sus expectativas, las opciones de compra eran reducidas por que los proveedores eran igualmente pocos, había gran demanda y muy poca oferta, hoy, el fenómeno es diferente, existe mayor oferta, sobre poca demanda, haciendo que los que decidan las características de los productos, sean los clientes, ante una gran variedad de oferentes.

En cada época, las organizaciones han implementado múltiples formas en cuanto al manejo de la calidad se refiere, buscando siempre la satisfacción del cliente, a través del desarrollo de diferentes conceptos administrativos.

De lo anterior, podemos decir, que teníamos dos estilos bien definidos y fueron implementados durante los años 1920 a 1980; el primero es la Calidad Total (Total

Quality Control TQC) que maneja la calidad desde el punto de vista del producto del proceso y del sistema, el segundo estilo, es llamado, Calidad Integral o Control de la Calidad a Través de Toda la Empresa (Company Wide Quality Control CWQC) éste estilo maneja los aspectos del primero y además se ocupa de la dimensión humana de la calidad, el costo, el beneficio social y finalmente el consumidor.

## **2. SISTEMA DE CALIDAD EN EL GREMIO EDIFICADOR**

Las organizaciones del sector de ingeniería y arquitectura en Colombia, iniciaron la aplicación de las normas ISO 9000, a finales de los años 90, desde el año 2000, la certificación de dichas empresas creció, debido a los requisitos licitatorios en el territorio nacional. Desde el año 2007, cuando se retiró legalmente la obligación de tener un esquema certificado para poder participar en licitaciones públicas en Colombia, se observó que muchas empresas siguieron con los sistemas de gestión de la calidad, basada en la ISO 9000 y 9004, demostrando que éstos modelos son una adecuada herramienta en la gerencia empresarial.

Implementar un sistema de gestión de calidad en una organización, debe ser iniciativa de la alta gerencia, su éxito, depende del apoyo que ésta le dé al proyecto y al conocimiento y aplicación de los principios de la calidad, como son:

- Enfoque al Cliente
- Liderazgo
- Participación del Personal
- Enfoque Basado en Procesos
- Enfoque de Sistema Para la Gestión
- Mejora Continua
- Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisiones
- Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor.

Cuando se decide adoptar un sistema de gestión de la calidad, se deben tener en cuenta los objetivos de la empresa, e incorporarlos a dicho sistema, para poder monitorearlos y hacerles seguimiento por medio de mecanismos, que puedan establecer resultados medibles a dichos objetivos, como la rentabilidad, crecimiento de la organización, optimización de recursos, incorporando beneficios para la organización.

### **BENEFICIOS DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD**

- Satisfacción del cliente
- Posicionamiento de la organización
- Procesos Fluidos
- Comunicaciones ágiles al interior de la empresa
- Factor diferenciador
- Menos re procesos
- Control de desperdicios
- Fidelidad del cliente
- Reiteración de negocios
- Respuestas rápidas a las condiciones del mercado
- Mejora en la competitividad
- Optimización de recursos
- Enfoque del personal hacia las metas
- Mejora continua

Todos estos aspectos son en general, los que van a generar una retribución financiera y agregar valor a la organización.

#### **2.1. CARACTERISTICAS DEL GREMIO EDIFICADOR.**

Dentro de las organizaciones del gremio edificador, se deben tener en cuenta algunos aspectos al momento de implementar un sistema de calidad, como por ejemplo:

- Competencia: las empresas de éste sector, en ocasiones deben competir con organizaciones extranjeras, con tecnologías superiores y capacidades económicas mayores.
- Licitaciones: muchas veces la entidad contratante, es un organismo estatal o privado, teniendo que someterse la organización a los términos de referencia de los pliegos de condiciones.
- Consorcios ó Uniones Temporales: dadas las características y requerimientos técnicos y financieros, las organizaciones de nuestro gremio necesitan realizar consorcios, dificultando la implementación de un sistema de gestión de calidad de un proyecto.
- Cultura: en organizaciones con mucha experiencia, es difícil la implementación del sistema de calidad, debido al rechazo al cambio de modelos.
- Ciclos del mercado: dependiendo de los periodos de bonanza y escases, el sistema se puede volver crítico, y con tendencia a estancarse, causado por la falta de recursos.
- Proyectos únicos: debido a las particularidades de cada obra, los escenarios para la implementación de un sistema de gestión de calidad, no puede ser igual para todos los proyectos.
- Tiempo: en ocasiones, los proyectos tienen una duración muy corta, para poder implementar, mantener y demostrar, que la adopción de un sistema de calidad funcione.
- Personal calificado: causado por los periodos de bonanza y escases, es difícil mantener al personal clave, dificultando la inversión en capacitaciones y cursos, dado el corto tiempo de permanencia, del trabajador dentro de la organización.

- Industria nómada: debido a los diferentes sitios donde se desarrollan las obras, a las organizaciones del sector, se les dificulta funcionar desde un solo lugar.
- Clima: los proyectos de construcción cuentan con condiciones ambientales muy particulares, a lo que se debe prestar especial atención, al momento de establecer cronogramas de obra y recursos.

## 2.2 OBSTACULOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CALIDAD.

Al interior de las empresas del gremio edificador, podemos encontrar una serie de obstáculos, que deben ser manejados por la alta dirección, para poder implementar con éxito el sistema de gestión de calidad, son entre otros:

- Burocratización Empresarial
- Incipiente Cultura Organizacional
- Reticencia a Mediciones de Control
- No Interés en Creación de Procedimientos
- No se Desarrolla la Documentación
- Desinterés por parte de la Dirección
- No Seguimiento de los Procesos
- Resistencia al Cambio
- Malas Interpretaciones

Se dificulta aun más, la implementación de un sistema de calidad, cuando éste, se debe adoptar por obligación, como sucedió en Colombia desde el año 2000 hasta el 2007, ya que dentro de los requisitos licitatorios para contratar con el estado,

exigían la certificación de las empresas, muchas de las cuales se certificaban por necesidad mas no por convicción.

### **3. ANALISIS METODOLOGICO**

#### **3.1 METODO DE LA CALIDAD TOTAL TQC**

Aplicado en los países occidentales en los años 20 del siglo pasado, se caracterizaba principalmente por la inspección final de los productos, se basaba en el análisis después de haber producido algo, y su control se hacia mediante tablas estadísticas de muestreo, o la simple observación, integraba tecnologías de calidad dentro de varios departamentos funcionales, que según Kaoru Ishikawa, de ésta forma, se aseguraba la satisfacción del consumidor; su obsolescencia radica en la cantidad de desperdicio que se producía, ya que se tenía que esperar al final de la línea de producción, para evaluar como salió el producto, si pasaba las pruebas de calidad o no; a éste estilo se le introdujo una mejora, que fue la implementación del autocontrol, que debía ser ejercida por parte de cada miembro responsable de cada proceso, en la cadena de producción, de ésta forma se reducía el desperdicio, ya que se podía detectar exactamente el momento de la falla, evitando el sobre costo al sacar del proceso el producto deficiente. No bastando con el autocontrol de aquellos procesos inherentes exclusivamente a la elaboración del producto, se hizo evidente controlar aquellos procesos administrativos, que servían de apoyo a los procesos de producción y que agregarían valor a la organización, aplicando el concepto de aseguramiento del sistema de la calidad.

### 3.2 METODO CWQC

Además de los principios empleados en el estilo anterior de Calidad Total, la técnica CWQC, buscaba proveer buenos productos a bajo costo, dividiendo los beneficios entre los consumidores, empleados y accionistas, mejorando el bienestar de la sociedad; fue empleada principalmente en oriente, en éste sistema, el control de la calidad de los productos, se obtenía mediante el mejoramiento de las habilidades de los trabajadores, a través del entrenamiento, lo que redundaría en velocidad, mas no necesariamente en calidad, se aplicaban técnicas estadísticas muy desarrolladas. La filosofía de ésta técnica, se basaba en que el consumidor compra un producto que sea adecuado para su propósito, que sea mejor que los productos de la competencia, y a un menor costo, por primera vez se tuvo en cuenta al consumidor como lo más importante, y por lo tanto, era éste quien debía determinar cuál debía ser la calidad de un producto. La prioridad de este método era “oír al consumidor”, de tal forma que cuando se aplica este concepto, necesariamente se trasladaba al producto lo que el cliente dijo. Éste estilo fue el más importante a finales del siglo XX y se conoció como despliegue de la función de la calidad.

### 3.3 METODO DEL NEUROMARKETING

Tomada por algunos como ciencia, este estilo tiene como fundamento la manera como funciona la mente del consumidor, ya que los productos que ofrecía el mercado basado en la premisa del estilo anterior CWQC que era oír al cliente, y según ésta, los productos se elaboraban desde las emociones, y como respuesta a la necesidad de un grupo de compradores en particular, es decir, los productos se elaboraban basados en una información racional y consiente suministrada por el cliente, desde la razón lógica; según estudios de ése entonces, permitieron

establecer que lo que el cliente decía querer o encontrar en un producto, no era lo que éste quería realmente, llevando a pensar a los estudiosos de la materia, que generalmente *el cliente no sabe lo que quiere*.

Al identificar y estudiar profundamente lo que las personas compraban, se estableció que estaban siendo motivadas por el inconsciente, y según la metodología propuesta por Jurgen Klaric a través de su empresa MindCode Group, el hombre, estaba utilizando su cerebro reptiliano o más primitivo para comprar, por lo tanto, esto es, lo que los productores y comercializadores de bienes y servicios, necesitan identificar y analizar con mayor detenimiento en la mente del consumidor, para saber qué es lo que realmente quiere el cliente, lo cual sugiere, que lo realmente importante para las organizaciones de hoy, según esta nueva ciencia, es crear la lealtad del cliente, para garantizar recompras y recomendaciones futuras. En ésta técnica se trata de identificar antropológicamente qué impulsa a las personas a comprar, indicando a las empresas, que deben establecer estrategias para agregar valor a sus productos, haciendo que sus clientes cumplan sus deseos y expectativas, y no simplemente cumplir con sus necesidades.

#### 3.4 METODO DE LA GESTION INTEGRAL

Es una propuesta de la Corporación Calidad para las empresas colombianas, la cual fue creada por un conjunto de empresarios, gobierno y academia, para trabajar como centro de desarrollo tecnológico, genera y difunde conocimientos de liderazgo y gerencia, apunta a lograr la viabilidad y éxito de las organizaciones Colombianas, aumentando la competitividad y productividad de las mismas, a través de la satisfacción y desarrollando los trabajadores e integrantes de las organizaciones, busca minimizar el consumo de recursos, superar las expectativas

del cliente con sus productos y servicios, al menor costo posible y generando oportunidades para las empresas, lo cual garantiza la permanencia de las mismas en el mercado a mediano y largo plazo.

La gestión integral está compuesta por tres elementos, La gestión estratégica, La gestión por procesos y la gestión de la cultura.

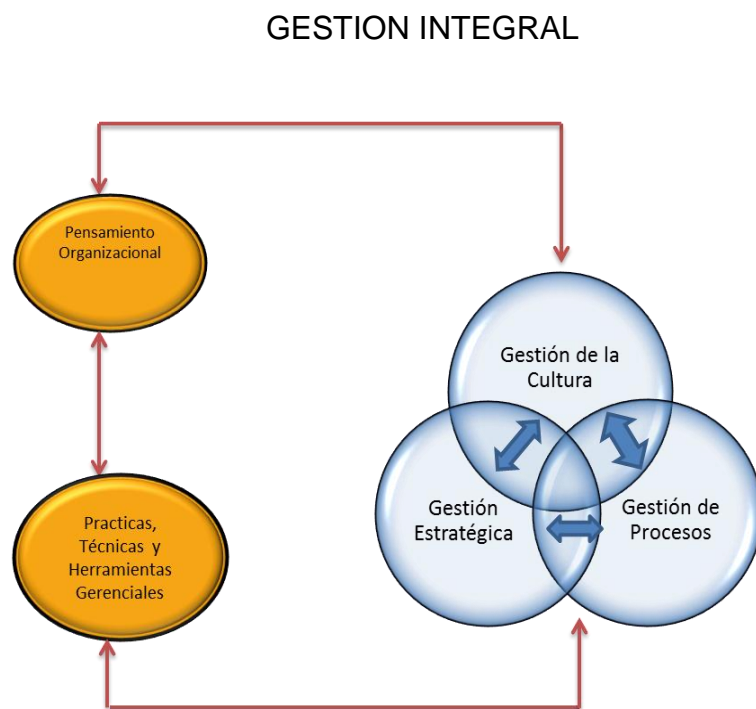


Figura 1.6 Gestión Integral (Propuesta de Corporación Calidad) Evolución de la Gestión por Procesos Cap. 1 Pág. 26

- 3.4.1 *Gestión Estratégica*: compuesta por aquellas actividades que:
  - Permite a la organización ser orientada hacia el futuro y sus mercados.
  - Permite establecer, desplegar y controlar las metas de la alta gerencia.

El direccionamiento estratégico parte desde:

3.4.1.1 Visión: “ver la tierra prometida” a donde queremos llegar en el mediano o largo plazo, es decir, quienes somos.

3.4.1.2 Misión: “poseer la tierra prometida” razón de ser, como lograr lo que quiero, que hacemos, se deben definir las estrategias y metas, cuantificación de los logros esperados, para conocer el avance y deben ser compartidos por todos los miembros de la organización.

Para lograr sus objetivos, la gestión estratégica, posee herramientas como Oír la voz del cliente, referenciación competitiva (benchmarking), y la matriz *DOFA* (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

3.4.2 *Gestión de la cultura*: son los principios y valores que orientan a las personas en las empresas, los trabajadores que hoy laboran dentro de un esquema directivo de carácter funcional, necesitan aprender a trabajar en equipo, que es la característica principal de una organización por procesos o de tipo horizontal. Se debe cambiar la forma de pensar del trabajador para que sea orientada hacia el cliente, se debe crear un plan educativo para las personas, de ésta forma el personal será autónomo, participativo, responsable y con capacidad de autocontrol.

3.4.3 *Gestión por Procesos*: llamada también la gerencia del día a día, se basa en el ciclo de PHVA. Planear, hacer, verificar, Actuar, o círculo de Deming 2.

- Planear: actividad donde se establecen los objetivos, los recursos y los requisitos de los clientes, así como las políticas y estrategias de la organización.

- Hacer: aplicar lo definido en el paso anterior, para cumplir con las estrategias y objetivos planeados.
- Verificar: realizadas las acciones, es necesario hacerles seguimiento y medición, con el fin de comparar los resultados con las actividades planificadas.
- Actuar: después de comparar las actividades realizadas con las proyectadas, las diferencias, si están por debajo de las proyectadas se deben tomar acciones correctivas o preventivas y volver a iniciar el ciclo de planear, hacer, verificar hasta que se den por cumplidos los objetivos.

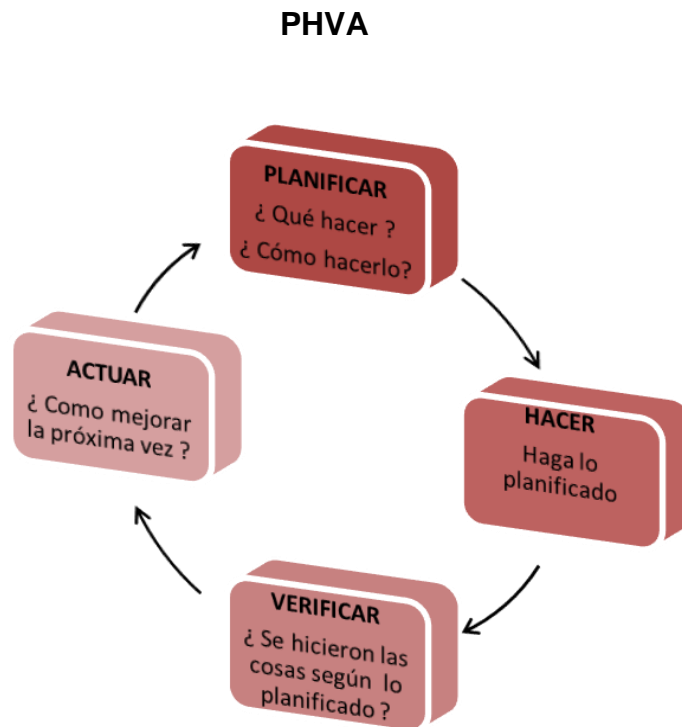


Figura.6 PHVA (Julián Chaparro González) Calidad en Empresas de Ingeniería y Arquitectura Cap. 1 Pág. 22

La gestión por procesos, es básicamente la relación de las personas con el trabajo diario, que garantiza el resultado de los objetivos, como la calidad intrínseca, costos, atención, disposición y seguridad. El cumplimiento de los anteriores objetivos determina la superación de las expectativas del cliente, logran la rentabilidad al interior de la organización y su aplicación permite:

- Eliminar las Causas Fundamentales de los Problemas
- Garantizar que los Procesos sean Gestionados
- Eliminar Labores que no Generan Valor para el Producto y la Organización
- Mantenimiento de Estándares Alcanzados y Posibilidad de Mejora
- Mayor Tiempo para Pensar por Parte de la Gerencia

Para poder implementar con éxito la gestión por procesos se deben tener en cuenta:

- El análisis de los procesos: aquí, los responsables de cada proceso definen los productos o servicios que esperan los clientes del proceso, las características de calidad, los indicadores que permiten medir el logro de las características de calidad.
- El método de solucionar problemas: los responsables de los procesos deben identificar las fallas y sus causas, proponer metodologías y herramientas que permitan establecer y modificar dichas causas, lo cual puede ser aplicable a la mejora de procesos y resultados.
- Disciplina: se requiere del trabajo en equipo, capacitación de las personas, en donde los trabajadores tengan el conocimiento de las interacciones de

los procesos y de ésta forma buscar un solo objetivo que es la satisfacción del cliente externo a partir de la satisfacción del cliente interno.

#### **4. NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.**

Dentro de los requerimientos de la organización TRAMA URBANA CONSTRUCCIONES S.A.S tiene los siguientes:

- Establecer lineamientos para planear y desarrollar proyectos
- Buen direccionamiento de proyectos
- Eficiencia en los estudios de pre inversión
- Eficiencia en los diseños
- Capacidad de gestión y liderazgo
- Se necesita actitud reactiva
- Estudio en la toma de decisiones
- Cerrar adecuadamente los proyectos
- Mejor planificación en los métodos de contratación
- Buena ejecución
- Ausencia de corrupción
- Conocer el entorno y la normatividad

##### **4.1 Establecer el rumbo de la organización:**

En ésta fase se establecerá el rumbo de la organización dónde y cómo va a competir, se debe determinar su razón de ser: visión y misión, éstos dos componentes estratégicos establecerán la propuesta de valor de la organización, lo que se le va a ofrecer al cliente. La definición de la propuesta de valor es la base para la creación de la cadena de valor, que es el conjunto de procesos misionales y de apoyo que relacionados subsecuentemente, permiten lograr la satisfacción del cliente por medio de la entrega del producto acordado, ésta fase parte de la alta gerencia y equivale al direccionamiento estratégico en el método de la gestión integral.

#### 4.2 Determinar los procesos con funciones interrelacionadas:

Se debe determinar cómo hacer lo que hay que hacer, por lo tanto aquí se define cada proceso que compone la cadena de valor, su alcance y sus objetivos, la forma de acompañamiento de los equipos a los procesos, para que de ésta forma las actividades fluyan con rapidez desde el proveedor hasta el cliente, los procesos cumplen su propósito prioritario que es el cliente y no el jefe funcional típico en las organizaciones funcionales, equivale a la gestión por procesos en el método de la gestión integral.

#### 4.3 Establecer políticas de formación:

La organización debe facilitar la consecución de los resultados, por medio de la formación de las personas en temas como la solución de problemas y mejoramiento de los procesos, asegurando que la metodología adoptada por la organización permanezca vigente. Esta fase equivale a la transformación cultural en el método de la gestión integral.

### **5. ESTABLECIMIENTO DEL RUMBO DE LA ORGANIZACIÓN.**

Para establecer el direccionamiento estratégico de la organización partimos de su:

#### 5.1 VISION:

En el año 2015, seremos una reconocida organización, líder en el ámbito edificador, con una importante participación en el mercado del área metropolitana de Bucaramanga, distinguiéndonos por la innovación de nuestros diseños arquitectónicos, la calidad y el cumplimiento de nuestras construcciones.

## 5.2 MISION:

Proporcionar al cliente altas calidades espaciales, mediante la construcción de edificaciones, objetos arquitectónicos y hechos urbanos, producto del establecimiento, mantenimiento y mejora continua de los procesos de Trama Urbana Construcciones S.A.S. lo que garantizará nuestra permanencia en el mercado, generando valor a la organización, a los accionistas, personal, clientes, proveedores y a la comunidad en general.

## 6. IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DE PROCESOS.

Las organizaciones deben adoptar nuevas técnicas o modelos para crear la lealtad de los clientes, las condiciones del mercado han cambiado, el cliente empieza a ejercer un dominio sobre el producto, y se hace necesario agregar valor y calidad a los bienes y servicios, cubriendo las necesidades, expectativas y deseos del cliente, en ese orden de ideas, se hace manifiesta la necesidad de establecer organizaciones basadas en procesos.

### 6.1 QUE ES UN PROCESO:

Según la administración, se entiende por proceso al conjunto de actividades secuenciales y/o paralelas que realiza un productor, sobre un insumo, agregándole valor, para entregar un producto o servicio, a un cliente, ya sea interno o externo.

### 6.2 PARTES DE UN PROCESO:

Un proceso, está compuesto por tres partes principalmente, el cliente, el productor y el proveedor, que al actuar unidos, obtienen un beneficio común, tiene elementos de entrada, mecanismos de transformación y elementos de

retroalimentación. Este último para determinar si el proceso está bien encaminado.

### 6.3 CARACTERISTICAS DE LOS PROCESOS:

Dentro de las principales características de los procesos, encontramos:

- **Objetivo:** lo que se pretende lograr, está relacionado con el producto.
- **Responsable:** es el dueño del proceso, asigna recursos.
- **Alcance:** determina la responsabilidad del proceso, su inicio y fin, define la primera y última actividad.
- **Insumos:** lo que se necesita de materia prima para ser transformada en producto final. Se debe determinar qué proceso o quién es el proveedor del insumo.
- **Productos:** es lo que entrega el proceso para un cliente. Se debe establecer a quien se entrega el producto (cliente interno o externo), para verificar los resultados.
- **Recursos:** es todo lo que permite transformar los insumos en productos, lo que se usa pero no se consume en la elaboración del producto.
- **Capacidad:** lo que el proceso puede entregar teniendo en cuenta el tiempo establecido desde la entrada del insumo hasta la entrega del producto, en relación con la cantidad o volumen de unidades entregadas en determinado tiempo.

### 6.4 PLANEAMIENTO EDIFICACIONES TRAMA URBANA CONSTRUCCIONES S.A.S

El planeamiento de un proyecto inmobiliario, abarca el conjunto de actividades previas a su ejecución material, que van desde la toma de decisiones básicas hasta el último evento antes de iniciar los trabajos de construcción. Incluye las

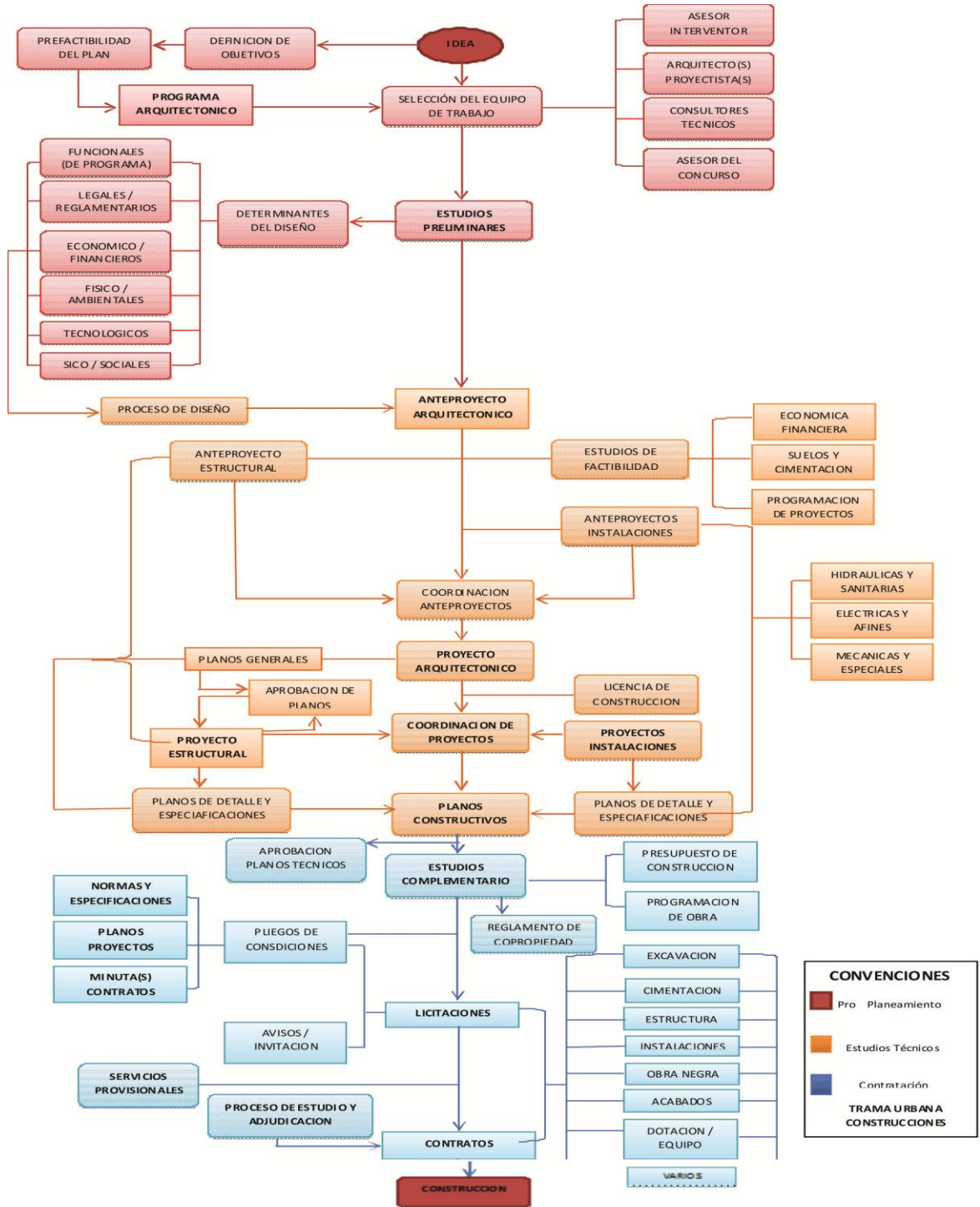
fases de investigación, diseño, estudios complementarios, coordinación de proyectos, licitación y contratación, el control de esta etapa, corresponde al proceso de Estudios y Diseños con la aprobación del proceso de Direccionamiento Estratégico y Revisión, quien autorizará el inicio de los trabajos en el terreno.

La etapa de construcción del proyecto, comprende los trabajos físicos efectuados en el terreno, desde la adecuación del mismo, hasta la terminación y entrega definitiva del edificio; la función de control en esta etapa corresponde o compete al proceso de construcción de proyectos.

La tercera etapa abarca el periodo de vida útil del edificio y su control consiste en vigilar que se operen correctamente sus equipos e instalaciones y se realicen en debida forma las labores necesarias de mantenimiento, que garanticen su buena presentación y funcionamiento mientras esté en garantía el edificio por parte de la constructora, ésta labor se debe coordinar con los administradores de los edificios y su control será ejercido por el proceso de Pos Venta.

En la siguiente ilustración (Figura 6.4.1 Diagrama de Flujo Planeamiento Edificaciones Trama Urbana Construcciones S.A.S) podemos observar la propuesta para el planeamiento de edificaciones de la organización Trama Urbana Construcciones S.A.S.

### 6.4.1 DIAGRAMA DE FLUJO PLANEAMIENTO EDIFICACIONES TRAMA URBANA CONSTRUCCIONES S.A.S



## **7. DETERMINACION DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA TRAMA URBANA CONSTRUCCIONES.**

La gestión por procesos debe lograr beneficios equitativos para todos, clientes, productores y proveedores, y su principal objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes ya sean internos o externos, a través de la combinación entre eficacia y eficiencia haciendo más productos con menos recursos.

### *7.1 Proceso de responsabilidad de la dirección:*

Son los que planifican y dirigen a los demás procesos, están implícitas las expectativas de la alta dirección, para Trama Urbana Construcciones S.A.S. El proceso se denomina “direccionamiento estratégico”

### *7.2 Procesos de la cadena de valor:*

Son la parte operativa y dan la sostenibilidad a la empresa, son su razón de ser. Para Trama Urbana Construcciones S.A.S. estos procesos son:

- El proceso de estudios y diseños:

Dadas las características de la organización, se ha seleccionado este proceso dentro de la cadena de valor, porque dentro del alcance de la empresa está la elaboración de los diseños arquitectónicos de sus edificios, así como los estudios de viabilidad de los proyectos.

- Comercialización:

Este proceso, es de gran importancia, tiene su inicio desde la búsqueda de los terrenos para construir, la publicidad de los proyectos, las ventas de los inmuebles y cierre de negocios.

- Construcción de proyectos:

La relevancia de éste proceso, está dada por la gran cantidad de recursos que necesita para su ejecución, se inicia con la autorización del proceso de comercialización, una vez se haya alcanzado el punto de equilibrio financiero en las ventas de los inmuebles.

- Posventa:

Proceso dedicado al servicio de atención al cliente, es importante porque maneja en gran medida la imagen de la organización y mide el nivel de satisfacción de los clientes.

### *7.3 Procesos de apoyo:*

Se ubican aquí, todos aquellos procesos de carácter administrativo, de gestión de recursos y de soporte a los demás procesos del sistema para que cumplan con sus objetivos. Para la empresa Trama Urbana Construcciones S.A.S. en este grupo de procesos están:

- Proceso Compras y Almacén:

Dado el nivel de detalle que maneja una empresa constructora, en cuanto al abastecimiento de innumerables materiales, es una estrategia de alto nivel la consecución de proveedores ideales que acompañen a la organización en todo el proceso constructivo y fortalecer alianzas y estrategias de negocio. De igual forma hay que resaltar, la importancia del control de inventarios que debe realizar el almacén de las obras.

- Proceso recurso humano:

A pesar que el gremio edificador no se distingue por la continuidad del personal por mucho tiempo, dadas las características laborales en cuanto a variables de escases y bonanza en los mercados, es usual la rotación de personal debido al frecuente cambio de actividades dentro de las obras. Este proceso promueve un cambio cultural de una organización netamente funcional, hacia una organización de tipo horizontal, en donde el trabajador sea más participativo y logre mayores beneficios como lo indican las prácticas de la gerencia por procesos.

#### 7.4 MAPA DE PROCESOS DE TRAMA URBANA CONSTRUCCIONES S.A.S.

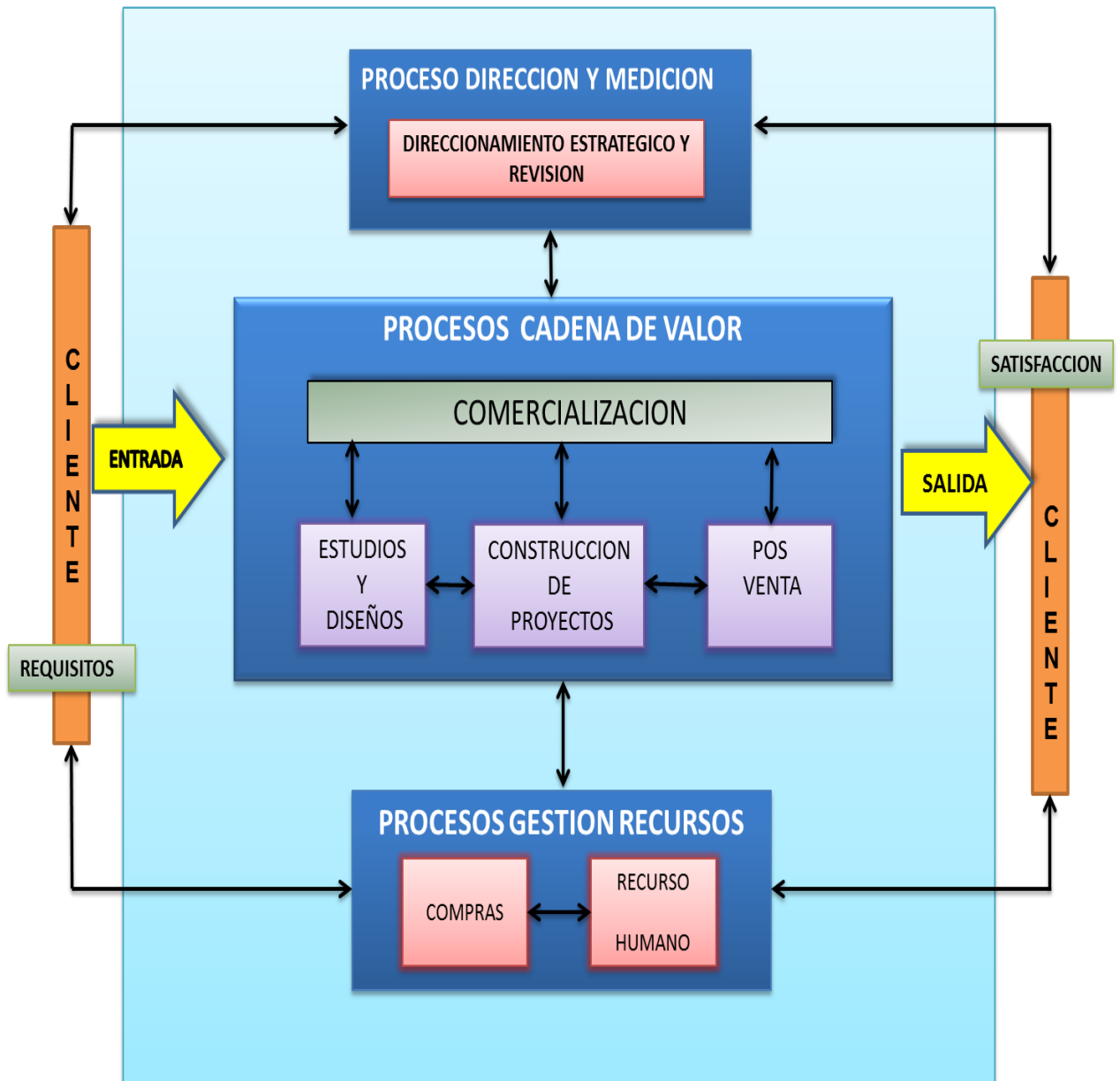


Figura 3 Gerencia de Proyectos (Trama Urbana Construcciones S.A.S)

## **8. DETERMINACION DE LAS ACTIVIDADES DE LAS UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO (UEN) PARA LA EMPRESA TRAMA URBANA CONSTRUCCIONES S.A.S.**

### **8.1 CARACTERIZACION DE PROCESOS.**

Es la manera de documentar de una manera esquemática, las actividades de un proceso y las personas involucradas en él. Para la caracterización de los procesos de la organización TUC (Trama Urbana Construcciones), se utilizarán los formatos conocidos como diagramas (DIPP) diagrama de insumo proceso producto.

### **8.2 ELEMENTOS DE LA CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.**

Se debe establecer quién es el patrocinador del sistema que se está implantando en la organización, ya que ésta persona o personas, son las que determinarán las prioridades, aprobaciones y asignación de recursos para desarrollar los procesos de acuerdo a las políticas organizacionales establecidas para la empresa.

- Encabezado: aquí se especifica el nombre del proceso, el alcance, fechas, versiones de acuerdo a cada organización.
- Dueño de proceso: es quien asegura el desarrollo y cumplimiento de los objetivos del proceso.
- Participantes: son las personas que realizan actividades dentro del proceso, pueden actuar en varios procesos.
- Entradas del proceso: información, insumos y datos, se debe especificar de quien se recibe.
- Actividades del proceso: enunciar las diferentes actividades, información suplementaria del proceso.

- Salidas del proceso: son los resultados del proceso o de las actividades del mismo, especificar el cliente, es decir, a quien o que proceso va dirigido el producto, puede ser interno o externo.
- Ciclo PHVA: para éste trabajo en particular, se decidió implementar éste ciclo en las actividades, para buscar la claridad en el establecimiento de puntos de partida para el proceso, es decir su planeamiento, las instrucciones para su ejecución, la inspección de puntos de medida y mecanismos de control. También se tienen en cuenta los ciclos de retroalimentación y desarrollar actividades de mejoramiento acciones correctivas y preventivas.
- Recursos: estimación de recursos para el desarrollo de las actividades, tiempos de ejecución, costos y necesidades del proceso.

### 8.3 CARACTERIZACION DE PROCESOS PARA LA EMPRESA TRAMA URBANA CONSTRUCCIONES S.A.S.



## CARACTERIZACION DE PROCESOS

**NOMBRE DEL PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y REVISION**

**OBJETIVO:** PLANIFICAR Y REVISAR LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR Y LOS DE LA GESTION DE RECURSOS PAR LOGRAR LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA ORGANIZACIÓN.

**DUEÑO PROCESO:** GERENTE

**PARTICIPANTES:**

**NOMBRE:**

- ACCIONISTAS
- DUEÑOS DE PROCESOS

ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDAS	
INTERACCION	ESPECIFICACION			CLIENTE	RESULTADOS
Analisis del Mercado	Retroalimentacion del Cliente	P	GESTION ESTRATEGICA	Todos Los Procesos	Plan Estrategico
					Directrices Organizacinales
Informacion Desempeño de Todos los Procesos	Resultados de Auditorias	H	REUNIONES DE GERENCIA DEFINICION PLAN ESTRATEGICO IDENTIFICACION DE COSTOS Y TIEMPOS IDENTIFICACION DE RESPONSABLES		Actas de Reuniones y Recomendaciones Para la Mejora
	Estado de Acciones Correctivas				
Acciones de Seguimiento y Revisiones por la Direccion	Actas de Recomendaciones para la Mejora	V	REVISION POR LA DIRECCION EVALUACION DE OPORTUNIDADES DE MEJORA LA NECESIDAD DE EFECTUAR CAMBIOS LAS POLITICAS DE CALIDAD LOS OBJETIVOS DE CALIDAD		Asignacion de Recursos
				Asignacion de Tiempos	
	Retroalimentacion del Proceso	A	ACCIONES DE MEJORA: (MEDICIONES) SATISFACCION CLIENTE AUDITORIAS INTERNAS SEGUIMIENTO Y MEDICION DE LOS PROCESOS SEGUIMIENTO Y MEDICION PRODUCTO	Asignacion Responsables	
					Informes de Desempeño

**RECURSOS:**

**FISICOS:** (1) COMPUTADOR (1) IMPRESORA (2) TELEFONOS Y (1) SOFTWARE

**FINANCIEROS:** CAPITAL DE LA EMPRESA - CREDITOS TERCEROS

**MECANISMOS CONTROL:**

REUNIONES DE COMITÉ

## CARACTERIZACION DE PROCESOS

**NOMBRE DEL PROCESO:** **COMERCIALIZACION**

**OBJETIVO:** INVESTIGAR Y ANALIZAR EL MERCADO PARA ORIENTAR LA COMPRA DE TERRENOS PARA SER DESARROLLADOS URBANISTICAMENTE POR LA ORGANIZACIÓN, PUBLICITAR Y VENDER LOS INMUEBLES PROPIOS Y AJENOS.

**DUEÑO PROCESO:** GERENTE COMERCIAL

**PARTICIPANTES:**

**NOMBRE:**

- JEFE DE VENTAS
- ASESOR COMERCIAL 1
- ASESOR COMERCIAL 2

ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDAS	
INTERACCION	ESPECIFICACION			CLIENTE	RESULTADOS
Direccionamiento Estrategico y Medicion	Plan Estrategico	P	ESTABLECER LOS CRITERIOS PARA LA COMPRA DE COMERCIALIZACION DE BIENES INMUEBLES	Documentos Criterios de Diseño	Procesos Estudios y Diseños
	Directrices Organizacionales Para el Proceso				Direccion Estrategica y Medicion
ANALISI DE MERCADO		H	REUNIONES DE COMITÉ: ESTABLECER RESPONSABILIDADES DESARROLLAR ESTRATEGIAS COMERCIALES EVALUAR Y SELECCIONAR PROPUESTAS ELABORAR CONTRATOS	Actas de Reuniones y Recomendaciones Para La Mejora	Direccion Estrategica y Medicion
	Retroalimentacion del Proceso	V	REVISION POR LA DIRECCION: SUPERVISION Y LIQUIDACION DE CONTRATOS OBJETIVOS DE VENTAS	Desempeño	Direccionamiento Estrategico y Medicion Proceso Construccion de Proyectos
	Recomendaciones Para la Mejora	A	ACCIONES DE MEJORA: SATISFACCION CRITERIOS DE GESTION ESTRATEGICA SEGUIMIENTO Y MEDICION ACTIVIDADES DEL PROCESO	DOCUMENTOS Promesa de Compraventa y Escrituracion	Direccionamiento Estrategico y Medicion

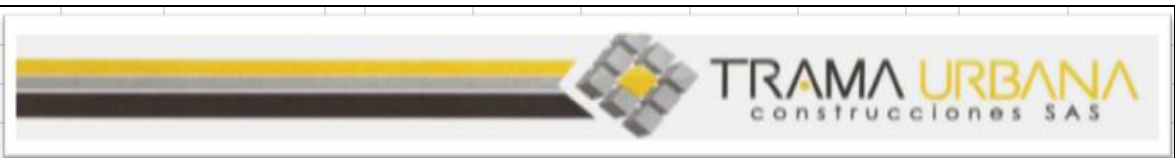
**RECURSOS:**

**FISICO:** (1) COMPUTADOR, (1) IMPRESORA, PERIODICOS, REVISTAS, SALA DE VENTAS, MOBILIARIO, APTO MODELO, BROCHURES, STAND, VALLAS Y FERIAS

**FINANCIEROS:** CAPITAL EMPRESA

**MECANISMOS CONTROL:**

REUNIONES DE COMITE



## CARACTERIZACION DE PROCESOS

**NOMBRE DEL PROCESO:** ESTUDIOS Y DISEÑOS

**OBJETIVO:** IDENTIFICAR Y ANALIZAR LAS DETERMINANTES QUE PERMITAN LA ELABORACION DE LOS ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD TECNICA - FINANCIERA Y LOS DISEÑOS ARQUITECTONICOS Y OTROS QUE CUMPLAN CON LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA ORGANIZACIÓN.

**DUEÑO PROCESO:** DIRECTOR DE DISEÑO

**PARTICIPANTES:**

**NOMBRE:**

Arq. DIRECTOR DEL DISEÑO  
 ASESOR FINANCIERO  
 ASESOR HIDROSANITARIO  
 ASESOR DISEÑO ELECTRICO

ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDAS	
INTERACCION	ESPECIFICACION			CLIENTE	RESULTADOS
Direccionamiento Estrategico y Revision	Plan Estrategico	P	PLANEAR NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN DEFINICION DE OBJETIVOS	Direccion Estrategica y Revision	Plan de Prefactibilidad del Proyecto
	Directrices Organizacionales Para el Proceso				Informe de Desempeño
Retroalimentacion Proceso - Estudios y Diseños		H	SELECCIÓN EQUIPO TRABAJO PROGRAMA ARQUITECTONICO ESTUDIOS PRELIMINARES	Direccion Estrategica y Revision	Anteproyectos Arquitectonico Estimativo de Costos y Duracion
Proceso de Comercializacion	Informe de Ventas	V	REVISION POR LA DIRECCION EVALUAR POSIBILIDAD DE MEJORA NECESIDAD DE EFECTUAR CAMBIOS	Direccion Estrategica y Revision Comercializacion Construccion de Proyectos	Proyecto Arquitectonico Presupuesto y Programacion
		A	ACCIONES DE MEJORA AUDITORIAS INTERNAS		

**RECURSOS:**

**FISICOS:** (2) COMPUTADORES (1) PLOTER (1) SOFTWARE MOBILIARIO Y PAPELERIA

**FINANCIEROS:** ASIGNACION PRESUPUESTAL - DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y REVISION

**MECANISMOS CONTROL:**

REUNIONES COMITE DE DISEÑO

## CARACTERIZACION DE PROCESOS

**NOMBRE DEL PROCESO:** CONSTRUCCION DE PROYECTOS

**OBJETIVO:** CONSTRUIR LOS PROYECTOS INMOBILIARIOS BAJO LOS PRINCIPIOS DE EFICIENCIA Y EFICACIA BUSCANDO SATISFACCION AL CLIENTE Y EL MAYOR RENDIMIENTO DEL CAPITAL INVERTIDO POR LA ORGANIZACIÓN

**DUEÑO PROCESO:** DIRECTOR DE OBRA

**PARTICIPANTES:**

**NOMBRE:**

Arq. PROYECTISTA

RESIDENTE DE OBRA

ASESOR INSTALACIONES

TECNICO CONSTRUCTOR / ALMACENISTA / CONTRATISTAS

ENTRADAS			ACTIVIDADES	SALIDAS	
INTERACCION	ESPECIFICACION			CLIENTE	RESULTADOS
Direccionamiento Estrategico y Revision	Plan Estrategico	P	ESTABLECIMIENTO DE NORMAS Y POLITICAS DE CALIDAD ESTABLECIMIENTO DE RECURSOS	Direccionamiento Estrategico y Revision	Especificaciones Tecnicas y Plan de Calidad del Proyecto
	Directrices Organizacionales Para el Proceso				Informes de Desempeño y Productos no Conformes
Estudios y Diseños	Proyecto Arquitectonico	H	PLAN DE CALIDAD DEL PROYECTO SOLICITUD DE RECURSOS EJECUCION DE OBRA ACEPTACION DE OBRA Y PAGO SERVICIO Y MANTENIMIENTO	Direccionamiento Estrategico y Revision	Requisicion Materiales Equipos y Mano de Obra
	Presupuesto Programacion				
Comercializacion	Informe de Ventas			Compras y Almacen Recurso Humano	
Retroalimentacion Proceso		V	REVISION POR LA DIRECCION CONTROL DE COSTOS Y PROGRAMACION EVALUAR OPCIONES DE MEJORA NECESIDAD DE EFECTUAR CAMBIOS OBJETIVOS DE CALIDAD	Direccionamiento Estrategico y Revision	Plan de Control
Construccion de Proyectos					Actas de Pago y Liquidacion
Pos Venta	Acta de Mantenimiento	A	ACCIONES DE MEJORA SEGUIMIENTO Y MEDICION DE PROCESOS JUNTA DE OBRA	Direccionamiento Estrategico y Revision	Actas Control de Cambios y Recomendaciones Para la Mejora
				Estudios y Diseños	
				Comercializacion	
				Compras y Almacen	
				Recurso Humano	
				Pos Venta	
Direccionamiento Pos Venta	Proyecto Ejecutado				

**RECURSOS:**

**FISICOS:** TERRENO, MATERIALES Y EQUIPOS, ELEMENTOS DE MEDICION Y CONTROL, (2) COMPUTADORES (1) IMPRESORA, SOFTWARE

**FINANCIEROS:** LOS ASIGNADOS POR LA DIRECCION ESTRATEGICA Y REVISION

**MECANISMOS CONTROL:**

COMITE DE OBRA

## CARACTERIZACION DE PROCESOS

**NOMBRE DEL PROCESO: POS VENTA**

**OBJETIVO:** ADOPTAR ACCIONES REPARADORAS SOBRE UN PRODUCTO PREVIAMENTE CONFORME PARA DEVOLVERLE SU APTITUD AL USO LOGRANDO LA SATISFACCION DEL CLIENTE

**DUEÑO PROCESO:** Arq. RESIDENTE DE OBRA

**PARTICIPANTES:**

**NOMBRE:**

CONTRATISTAS

TECNICO MAESTRO DE OBRA

ENTRADAS			ACTIVIDADES	SALIDAS	
INTERACCION	ESPECIFICACION			CLIENTE	RESULTADOS
Direccionamiento Estrategico y Revision	Plan Estrategico	P	PLANIFICACION Y PROGRAMACION DE ACCIONES CORRECTIVAS	Direccionamiento Estrategico y Revision	Registro y Tratamiento de Inconformidades
	Directrices Organizacionales Para el Proceso			Construccion de Proyectos	
				Comercializacion	
Cliente Residente Obra	Registro de Las No Conformidades	H	ESTIMAR COSTOS REALIZAR ACCIONES CORRECTIVAS	Direccionamiento Estrategico y Revision	Encuestas Satisfaccion Del Cliente
	Retroalimentacion Del Proceso Pos Venta	V	REVISION POR LA DIRECCION CONTROL DE COSTOS Y PROGRAMACION POLITICAS DE CALIDAD	Direccionamiento Estrategico y Revision Construccion de Proyectos	Informes de Desempeño
Construccion de Proyectos	Proyecto Ejecutado	A	ACCIONES DE MEJORA SEGUIMIENTO Y MEDICION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE		

**RECURSOS:**

**FISICOS:** EQUIPOS DE OFCINA, MATERIALES Y EQUIPO DE CONSTRUCCION

**FINANCIEROS:** LOS ASIGNADOS POR LA DIRECCION ESTRATEGICA Y REVISION

**MECANISMOS CONTROL:**

ENCUESTAS



## CARACTERIZACION DE PROCESOS

**NOMBRE DEL PROCESO: COMPRAS**

**OBJETIVO:** SOLICITAR Y ANALIZAR LAS PROPUESTAS DE LOS PROVEEDORES DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN, ATENDIENDO A LOS PRINCIPIOS DE ECONOMIA, TRANSPARENCIA Y RESPONSABILIDAD

**DUEÑO PROCESO:** GERENTE COMERCIAL

**PARTICIPANTES:**

**NOMBRE:**

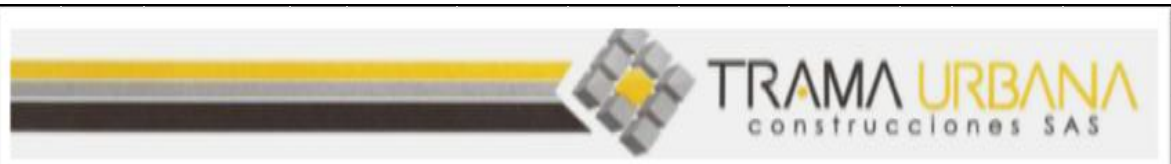
GERENTE GENERAL

Arq. DIRECTOR DE DISEÑO

Arq. DIRECTOR DE OBRA

Arq. RESIDENTE DE OBRA

ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDAS	
INTERACCION	ESPECIFICACION			CLIENTE	RESULTADOS
Direccionamiento Estrategico y Revision	Plan Estrategico	P	ESTABLECER LOS CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES	Direccionamiento Estrategico y Revision	Plan de Compras y Contratacion
	Directrices Organizacionales Para el Proceso				Informes de Desempeño
Dueños de Procesos	Requerimiento	H	SOLICITAR COTIZACIONES EVALUAR Y SELECCIONAR PROPONENTES ORDEN DE COMPRA ELABORAR CONTRATOS ELABORAR ORDEN DE PAGO	Dueños de Procesos: Arq. Residente de Obra	Recibo Producto o Servicio de Acuerdo a la Solicitud
Residente de Obra					
Proveedores	Observaciones y Propuestas	V	SUPERVISION Y LIQUIDACION DE COMPRAS Y CONTRATOS	Cliente Externo Contabilidad	Factura
Contratistas					
Prestadores de Servicio					
Acciones de Seguimiento y Revisiones Por La Direccion	Actas de Recomendaciones Para la Mejora	A	ACCIONES DE MEJORA SATISFACCION CLIENTES INTERNOS SEGUIMIENTO Y MEDICION DE PRODUCTO Y SERVICIO	Direccionamiento Estrategico y Revision	Resultados Evaluacion de Proveedores
<b>RECURSOS:</b>			<b>MECANISMOS CONTROL:</b>		
FISICOS: EQUIPO DE OFICINA, (2) COMPUTADORES (1) SOFTWARE			COMITE DE COMPRAS		
FINANCIEROS: EL ASIGNADO POR LA DIRECCION ESTRATEGICA Y REVISION					



## CARACTERIZACION DE PROCESOS

**NOMBRE DEL PROCESO: RECURSO HUMANO**

**OBJETIVO:** GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL MEDIANTE LA SELECCIÓN CAPACITACION Y BIENESTAR SOCIAL DE LOS TRABAJADORES

**DUEÑO PROCESO:** DIRECTOR DE OBRA

**PARTICIPANTES:**

**NOMBRE:**

DUEÑOS DE TODOS LOS PROCESOS

ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDAS	
INTERACCION	ESPECIFICACION			CLIENTE	RESULTADOS
Direccionamiento Estrategico y Revision	Plan Estrategico	P	ESTABLECER LAS NECESIDADES DE PEROSNAL COMPETENTE ESTABLECER LAS NECESIDADES DE CAPACITACION DEL PERSONAL DETERMINAR CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL	Todos los Procesos De La Organización	Recurso Humano Evaluado y Competente
	Directrices Organizacionales Para el Proceso				
Todos los Procesos	Requerimiento de Pesonal	H	SELECCIONAR Y VINCULAR PERSONAL ELABORAR CONTRATOS, NOMINAS Y LIQUIDACIONES ELABORAR PLAN E CAPACITACION		Plan Capacitacion Realizacion de Capacitaciones Contratos - Nominas y Liquidaciones
	Resultado de la Evaluacion de Desempeño	V	EVALUAR DESEMPEÑO VERIFICAR EFICACIA DE LAS CAPACITACIONES		Informes de Desempeño
		A	ACCIONES DE MEJORA ACCIONES CORRECTIVAS BASADAS EN LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO		

**RECURSOS:**

**FISICOS:** (1) COMPUTADOR, (1) IMPRESORA EQUIPO DE OFICINA, PAPELERIA

**FINANCIEROS:** OTORGADOS POR LA DIRECCION ESTRATEGICA Y REVISION

**MECANISMOS CONTROL:**

ENTREVISTAS

CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACION

## **9. POLITICA DE CALIDAD TRAMA URBANA CONSTRUCCIONES S.A.S**

Nuestra política de calidad se manifiesta mediante nuestro firme compromiso con los clientes de satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, garantizamos impulsar una cultura de calidad, basada en los principios de honestidad, liderazgo y desarrollo del recurso humano, compromiso de mejora y seguridad en el desarrollo de nuestros procesos.

## 10. CONCLUSIONES

En la actualidad la gestión por procesos es la vía para lograr la satisfacción de los clientes, porque permite identificar sus necesidades y por lo tanto elaborar productos y servicios, que cumplan con sus necesidades, teniendo la alternativa de introducir valores agregados a los mismos.

Para ésta monografía, se ha optado por la implementación de una organización basada en procesos, ya que la sucesión de éstos, permite conservar el orden en que se desarrolla la organización y sus productos, además aumenta el conocimiento del personal de la organización sobre los objetivos de la empresa y de los productos o servicios que ésta genera, de manera transversal, reduciendo los niveles de autoridad, facilitando la identificación de procedimientos para la mejora, lo que asegura la satisfacción del cliente final.

Para el presente trabajo se analizaron las diferentes técnicas y metodologías, que pueden ser adoptadas por las organizaciones del gremio edificador, para poder trabajar como una empresa basada en procesos, orientada a la satisfacción del cliente, y que pueda garantizar su permanencia en el mercado.

En la etapa inicial, se identificaron y documentaron las actividades para la organización Trama Urbana Construcciones S.A.S. identificada con el Nit. 900.462.924-7 luego, se diseñaron los procesos, que va a asegurar que éstos se ejecuten tal cual como los necesita la organización, también se analizaron elementos de calidad como el círculo de Deming (PHVA) para ser aplicado sistemáticamente dentro de la gerencia integral. Todo lo anterior se ha implementado, con el convencimiento que al desarrollar estas disciplinas, siempre

se llegará a alcanzar los mejores resultados, tal como sucede en las compañías exitosas.

## 11. BIBLIOGRAFIA

- Agudelo, T. Luis. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Bogotá: Icontec, Contacto G.
- Camisón, C., Cruz S., y González, T. (2000). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Esquemas y Sistemas*. Madrid: Pearson, Prentice.
- Chaparro, G. Julián. (2012). *Calidad en Empresas de Ingeniería y Arquitectura*. Bogotá: Icontec.
- ICONTEC. (2005). *Norma ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- Juran, J. M. y Gryna, M. Frank. (1993). *Manual de control de calidad*. (Tomo 2). Madrid: McGraw Hill.
- Ley 905-2004 Modificación de la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Bogotá: Congreso de Colombia.
- Miranda, M. J. (2010). *El desafío de la gerencia de proyectos: basado en los Principios y Orientaciones del PMI*. Bogotá: M. M.
- Puyana, G. German. (2006). *Control Integral de la Edificación: Tomo 1, Planeamiento*. Bogotá: Bhandar E.
- Puyana, G. German. (2006). *Control Integral de la Edificación: Tomo 3, Construcción – Interventoría de Obra*. Bogotá: Bhandar E.

