

**DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
EMPRESA FAMILIAR, PAMAR CONSTRUCCIONES S.A.**

**HUGO ANDRÉS PABÓN MATEUS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA  
2008**

**DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
EMPRESA FAMILIAR, PAMAR CONSTRUCCIONES S.A.**

**HUGO ANDRÉS PABÓN MATEUS**

**Monografía como requisito para optar el título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Director  
DR. HERNÁN PABÓN  
Magíster en Gestión Tecnológica  
Especialista en Finanzas  
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA  
2008**

## TABLA DE CONTENIDO

### RESUMEN

### INTRODUCCIÓN

<b>1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>15</b>
<b>2. ALCANCE Y LIMITACIONES.....</b>	<b>16</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>4. OBJETIVOS.....</b>	<b>18</b>
<b>4.1.OBJETIVOS GENERALES.....</b>	<b>18</b>
<b>4.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>18</b>
<b>5. MARCOS REFERENCIALES.....</b>	<b>19</b>
<b>5.1.MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>19</b>
<b>5.1.1. Antecedentes.....</b>	<b>19</b>
<b>5.1.2. Estilo de dirección.....</b>	<b>20</b>
<b>5.1.3. Políticas de calidad.....</b>	<b>20</b>
<b>5.1.4. Política de prevención de riesgos laborales.....</b>	<b>21</b>
<b>5.1.5. Estructura Organizacional.....</b>	<b>23</b>
<b>5.2.MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>23</b>
<b>5.2.1. Planeación estratégica.....</b>	<b>23</b>
<b>5.2.1.1. Estrategias.....</b>	<b>26</b>
<b>5.2.1.2. Proceso de planeación estratégica.....</b>	<b>27</b>
<b>5.2.1.3. Componentes de planeación estratégica.....</b>	<b>28</b>
<b>5.2.2. Diagnostico estratégico externo e interno.....</b>	<b>32</b>
<b>5.2.2.1. Auditoría externa.....</b>	<b>32</b>
<b>5.2.2.2. Auditoría interna.....</b>	<b>40</b>
<b>5.2.2.3. Cadena de valor.....</b>	<b>42</b>
<b>5.2.2.4. Matriz Dofa .....</b>	<b>44</b>
<b>5.2.3. Estructura organizacional.....</b>	<b>47</b>



9.2. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN.....	99
9.2.1. Justificación de la misión.....	100
9.3. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN.....	101
9.3.1. Justificación de la visión.....	101
9.4. DECLARACIÓN DE OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	101
<b>10. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....</b>	<b>103</b>
10.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	103
10.2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA EN DIFERENTES ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	104
<b>11. DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>106</b>
11.1. DECLARACIÓN DEL ORGANIGRAMA.....	106
11.2. MANUAL DE FUNCIONES.....	107
<b>12. CONCLUSIONES.....</b>	<b>109</b>
<b>13. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>111</b>
<b>14. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>113</b>
<b>15. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>114</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla No 1. Principales proveedores.....	58
Tabla No 2. Análisis del macro entorno, factor político.....	59
Tabla No 3. Análisis del macro entorno, factor económico.....	61
Tabla No 4. Análisis del macro entorno, factor social.....	63
Tabla No 5. Análisis del macro entorno, factor geográfico.....	65
Tabla No 6. Análisis del macro entorno, factor tecnológico.....	66
Tabla No 7. Matriz de perfil competitivo.....	71
Tabla No 8. Matriz de evaluación de factores externos efe.....	72
Tabla No 9. Análisis de los factores internos. Capacidad directiva y organización.....	75
Tabla No 10. Análisis de los factores internos. Capacidad de talento humano.....	77
Tabla No 11. Análisis de los factores internos. Capacidad tecnológica... ..	79
Tabla No 12. Análisis de los factores internos. Capacidad financiera.....	81
Tabla No 13. Análisis de los factores internos. Capacidad competitiva... ..	83
Tabla No 14. Matriz de evaluación de factores internos, Pamar Construcciones S.A.....	86
Tabla No 15. Análisis DOFA de Pamar Construcciones S.A.....	92
Tabla No 16. Planes estratégicos y tácticos de Pamar Construcciones S.A.....	94
Tabla No 17. Formulación estratégica en diferentes áreas de la organización.....	104

## LISTA DE FIGURAS

Figura No 1. Modelo de las cinco fuerzas competitivas.....	38
Figura No 2. La cadena de valor.....	44
Figura No 3. Matriz dofa.....	46
Figura No 4. Cadena de valor, Pamar Construcciones S.A.....	91
Figura No 5. Valores de Pamar Construcciones S.A.....	97
Figura No 6. Valores profesionales de Pamar Construcciones S.A.....	97
Figura No 7. Valores Personales de Pamar Construcciones S.A.....	98
Figura No 8. Valores de relación de Pamar Construcciones S.A.....	98
Figura No 9. Esquema relacional de la misión.....	100

## LISTA DE GRAFICAS

Grafica No 1. % de clientes según M2 adquiridos.....	55
Grafica No 2. Número de Compras por cliente.....	56
Grafica No 3. % de Unidades de vivienda de proyectos en venta.....	57

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1.  
DECLARACIÓN DEL ORGANIGRAMA..... 115

ANEXO 2.  
MANUAL DE FUNCIONES..... 117

## RESUMEN

### TITULO

DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA FAMILIAR, PAMAR CONSTRUCCIONES S.A.<sup>1</sup>

### AUTOR

HUGO ANDRÉS PABÓN MATEUS.- Ingeniero Civil <sup>2</sup>

### PALABRAS CLAVES

Planeación Estratégica; Competitividad; Objetivos; Estrategias.

### DESCRIPCIÓN

Esta monografía se desarrolló teniendo como base la planeación estratégica, elemento fundamental como herramienta para el crecimiento y desarrollo de las empresas.

La importancia de la planeación estratégica y el pensamiento estratégico, como ventaja competitiva se ha incrementado en los últimos años, esta herramienta administrativa ayuda a incrementar las posibilidades de éxito, se basa en la administración por objetivos y se puede definir como un enfoque sistémico para la toma de decisiones en las organizaciones y como un proceso que mantiene unido el equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que se puede definir como un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. También se puede definir como un proceso mediante el cual se miden situaciones presentes de la empresa y su nivel de competitividad y direccionamiento, donde se formulan e implementan estrategias para avanzar hacia el logro de la misión y las metas estratégicas de la organización

Este proyecto de grado tiene como fin realizar el Direccionamiento y la formulación de la planeación estratégica de la empresa familiar PAMAR Construcciones S.A.

---

<sup>1</sup> Monografía

<sup>2</sup> Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. – Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.-  
Especialización en Alta Gerencia. – Director:

## SUMMARY

### TITLE

ADDRESSING AND STRATEGIC PLANNING OF PAMAR CONSTRUCCIONES S.A. FAMILY BUSINESS.<sup>3</sup>

### Author

HUGO ANDRES PABÓN MATEUS.-civil engineering<sup>4</sup>

### KEY WORDS

Strategic Planning; Competitiveness; objectives; strategies.

### DESCRIPTION

This monograph was developed having as its bases the strategic planning, fundamental element like tool for the growth and development of the companies.

The importance of the strategic planning and the strategic thought, as competitive advantage has in the last few years, this administrative tool aid to increase the success possibilities, is based on the administration by objectives and it is possible to be defined as a systemic approach for the decision making in the organizations and like a process that the directive equipment maintains united to translate the mission, vision and strategy in tangible results, reduces the conflicts, foments the participation and the commitment at all the levels of the organization with the required efforts to the future make reality that is desired.

The strategic planning is an administrative tool that it is possible to be defined as a process that maintains united to the directive equipment to translate the mission, vision and strategy in tangible results, reduces the conflicts, foments the participation and the commitment at all the levels of the organization with the required efforts to the future make reality that is desired. Also it is possible to be defined as a process by means of which present situations of the company and their level of competitiveness and address are moderate, where they are formulated and they implemented strategies to advance towards the profit of the mission and the strategic goals of the organization.

This project of degree must like aim realise the Address and the formulation of the strategic planning of the familiar company PAMAR Construcciones S.A.

---

<sup>3</sup> Monograph

<sup>4</sup> Faculty of Engineerings Physical Mechanical. – School of Industrial and Management Studies.-  
Specialization in high Management.- Director Hernan Pabon.- Industrial Engineering.

## INTRODUCCIÓN

En la era de la globalización, las empresas familiares siguen teniendo un papel fundamental en la mayoría de economías desarrolladas, debido a la importante capacidad de reacción frente al cambio manteniendo su carácter emprendedor a lo largo del tiempo, con un enfoque no orientado al corto plazo.

Para continuar creciendo y manteniéndose en la era de la competitividad, para las empresas es necesario plantear horizontes y objetivos claros, la planeación estratégica, desde hace mucho tiempo es una herramienta administrativa que se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos que conllevan al cumplimiento de la misión y la visión de las organizaciones. La Planeación Estratégica se puede definir como un enfoque sistémico para la toma de decisiones en la organización. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas. Estos planes pueden ser a largo, mediano y corto plazo, según la magnitud y la amplitud de la empresa, esto implica que cantidad de planes y actividades se deben ejecutar en cada proceso.

Debido a la realidad competitiva en que se encuentran las empresas hoy por hoy, y para llegar al éxito, es importante el compromiso de la compañía; esto requiere tener un excelente equipo de trabajo y definir e implementar planes estratégicos. Con base en las teorías sobre planeación estratégica, en el desarrollo de este trabajo de monografía se formularon, los objetivos y estrategias, procedentes del diagnóstico de la empresa, junto con el análisis del diagnóstico externo e interno de la compañía, derivando la formulación del diagnóstico estratégico de la organización donde se definen los valores, la misión, la visión, y los objetivos corporativos, planteamiento realizado con el seguimiento de la organización y

propuesto por el autor de esta monografía, quedando la tarea de gestionar la implementación del plan, parte importante que debe ser manejada por la gerencia quien debe estar comprometida y con un alto sentido de liderazgo para manejar los recursos de la organización en función de los propósitos definidos para Pamar Construcciones S.A.

## 1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

**Identificación del problema:** La empresa Pamar Construcciones S.A. siendo creada y conformada como empresa familiar, advirtiendo el nivel de competencia que se está viviendo en este momento, aún no ha conformado una organización administrativa ni un direccionamiento estratégico que supere las expectativas necesarias para mantenerse en el tiempo.

**Título:** Como establecer un buen gobierno y gestionar la organización administrativa en una empresa familiar. **DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA FAMILIAR, PAMAR CONSTRUCCIONES S.A.**

**Planteamiento del problema:** En búsqueda de un desarrollo integral y la necesidad de crear ventajas competitivas, la empresa familiar Pamar Construcciones S.A. Por su corto tiempo de creada y conformada, aún no ha iniciado el proceso de direccionamiento estratégico, ni de planeación estratégica.

La industria de la construcción es una industria basada en la experiencia y el conocimiento, por lo tanto es vital la gestión de conocimiento como parte de la misma. En búsqueda de un entorno competitivo y exitosamente longevo para Pamar Construcciones S.A. se requiere elaborar el proceso de planeación estratégica teniendo muy bien estructurados sus principios, valores y objetivos que como empresa familiar incentivan a sus miembros a asumir compromisos y a generar una fuerza única en función del desarrollo empresarial, lo cual generará un crecimiento significativo y un posicionamiento en el mercado.

## **2. ALCANCE Y LIMITACIONES**

Este trabajo de monografía, reúne el tipo de investigación descriptivo, el cual, bajo los parámetros de la investigación, establece la naturaleza, composición y procesos actuales de la compañía, estableciendo directrices y conclusiones dominantes, referenciando la realidad del entorno de la compañía para conducir y presentar una correcta interpretación y formulación de la planeación estratégica.

Esta monografía tiene como fin, la formulación del Direccionamiento y Planeación Estratégica de la empresa familiar PAMAR CONSTRUCCIONES S.A presentada en el año 2008 y formulada hacia el año 2020.

Debido a que la implementación de la planeación estratégica es una labor de alta exigencia y responsabilidad, que anexamente, es una gestión vinculante con todos los colaboradores de la compañía, no es posible lograrlo en el tiempo estimado de este trabajo de monografía.

Sin desestimar, cabe anotar que el éxito de la implementación de un plan estratégico en una empresa, pesa en un 80% la rigurosidad y compromiso con que se diagnostica y formula dicha planeación estratégica. Una limitante importante de este trabajo de monografía, es la comprobación del planteamiento de las estrategias, ya que si bien son estrategias formuladas a través de un análisis del entorno de la compañía, solo con la aplicación y el tiempo será comprobada la veracidad y la certeza de estas. Sin embargo quedara en manos de la compañía y estipulado en las recomendaciones de este trabajo de monografía, la revisión de las estrategias con el propósito de realizar la retroalimentación y correcciones necesarias si hubiere lugar.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Pamar Construcciones S.A. es una empresa Santandereana, recientemente constituida, con una trayectoria de más de 20 años, adquiridos a través de diversas empresas de la misma razón social, dirigidas por el mismo estilo gerencial. Por ser una compañía de carácter familiar y ser dirigida informalmente, carece de una planeación estratégica, lo cual genera una falencia en el direccionamiento estratégico, y en el desarrollo de la estructura organizacional de la compañía. Esta falencia al no ser tratada, dejara en jaque el crecimiento y sostenimiento de la compañía en el medio de la construcción, este trabajo de monografía es el inicio del diagnostico y direccionamiento que necesita Pamar Construcciones S.A. para sobrevivir y proyectarse como empresa generadora de proyectos innovadores y rentables, proyectos amplificadores de empleo y progreso para la región, lo cual es el enfoque personal de los colaboradores y de la compañía.

Debido a las exigencias del mercado y la informalidad en la dirección, la Alta Dirección requiere un nuevo planteamiento en el direccionamiento de la empresa. El planteamiento de la presente monografía, postula el inicio de los requerimientos de la compañía, por ende, se ha decidido aprovechar, el talento humano, el ambiente de renovación, la experiencia de la gerencia y la relación Empresa-Universidad, para concertarlas y aplicar los conocimientos adquiridos en la especialización de alta gerencia, y así, formular la planeación estratégica y direccionamiento de la compañía, plasmando así un crecimiento empresarial y personal en este trabajo de monografía.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL.**

Elaborar el plan estratégico para la empresa familiar PAMAR CONSTRUCCIONES S.A. con el fin de poder lograr que la constructora en el 2020 sea la número uno en el sector de la construcción en Santander.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer un diagnóstico general de la empresa Pamar Construcciones S.A.
- Elaborar el diagnóstico interno y externo de la empresa Pamar Construcciones S.A.
- Realizar la formulación del diagnóstico estratégico de la empresa Pamar Construcciones S.A.
- Identificar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados.
- Presentar recomendaciones y conclusiones que permitan retroalimentar el proceso de formulación de estrategias.

## **5. MARCOS REFERENCIALES**

### **5.1. MARCO CONTEXTUAL**

#### **5.1.1. Antecedentes.**

A finales de la década de los ochenta, se crea JH Construcciones cuya razón social ha sido la construcción de vivienda multifamiliar, de edificaciones en estrato 4 y 5 en Bucaramanga, posteriormente de la disolución de la empresa JH construcciones, se siguió bajo el mismo estilo gerencial el cual logra desarrollar una visión de liderazgo, y crear la empresa Construcciones Pamar, empresa que consciente de la necesidad de mejoramiento continuo permanece en el mercado, hasta que se crea Cocinco Ltda., empresa que bajo la misma razón social, y guiada bajo la misma batuta y estructura organizacional pero con diferentes accionistas establece un alto impacto en el sector de la construcción.

En el año 2007 Pamar construcciones s.a. Vuelve a cobrar vida bajo la dirección y liderazgo de Hugo Antonio Pabón cuyo estilo gerencial propulsó las empresas constructoras mencionadas. El cambio más relevante para esta empresa es la participación activa del núcleo familiar como accionistas, y permeando la empresa en la dirección administrativa y operativa, constituyendo la empresa familiar Pamar Construcciones S.A.

La trayectoria de la empresa Pamar Construcciones S.A. se fundamenta en la dirección de variadas empresas de la misma razón social, que siendo exitosas cumplieron su ciclo, bajo un direccionamiento informal, lo cual ha generado un vacío en la visión general de la empresa, igualmente, carece de políticas de calidad y dirección determinada, no cuenta con un organigrama ni un manual de funciones definido, que permita una definición en las jerarquías de mando, por ende, las decisiones son tomadas a partir de un liderazgo autocrático y en diversos aspectos un liderazgo paternalista.

La urgencia de un direccionamiento y liderazgo estratégico, es la dirección a tomar y continuar para replantear la dirección de la empresa, para poder establecer una organización de carácter competitivo y longevo en el sector de la construcción actual a nivel nacional y transnacional.

### **5.1.2. Estilo de dirección**

El direccionamiento de la empresa Pamar Construcciones S.A. es marcadamente un estilo de gerencia informal, el cual carece de una política de direccionamiento estratégico, aunque el direccionamiento actual emplea una vasta experiencia en el sector de la construcción y está apoyado bajo un pilar de acoplamiento y apoyo familiar, que permea la empresa desde la organización administrativa hasta la organización operativa, permitiendo la competitividad y permanencia en el mercado hasta el momento.

Sin embargo al continuar un direccionamiento sin claridad en la formulación de la visión, misión, políticas, estructura organizacional y una planeación estratégica, la mejora en los procesos y toma de decisiones no será posible. Con el paso del tiempo y al delegarse la gerencia actual, la cual es categóricamente jerárquica y paternalista, hacia otro estilo gerencial, creara un caos organizacional. El cambio de estilo de dirección es una exigencia del entorno de competitividad y globalización en el que se encuentra las compañías de hoy.

### **5.1.3. Políticas de calidad**

Aunque la política de calidad no se ha documentado ni se ha establecido formalmente en la constructora, es política de Pamar Construcciones S.A. brindar continuamente un servicio excelente a sus clientes en todas las actividades de Construcción que realiza, a través del uso de modernos procesos de trabajo, materiales certificados y equipos utilizados por personal altamente formado,

capacitado y comprometido en todos sus niveles, para alcanzar la excelencia de los productos y servicios entregados.

Esto nos ha llevado a un compromiso de la Dirección con la mejora continua, el cumplimiento de los requisitos legales y con nuestros clientes en todos sus niveles.

De igual manera Pamar Construcciones S.A. declarará una profunda preocupación por la seguridad y salud en el trabajo y la protección del Medio Ambiente, siendo respetuosa con la legislación vigente y contando con un plan de manejo ambiental y de seguridad industrial.

Pamar Construcciones S.A. fundamenta su actividad en la continua colaboración con otras empresas, cuyo buen hacer nos ha permitido alcanzar nuestro actual prestigio en el sector y de las que pretendemos una completa identificación con nuestra forma de trabajar. Esta relación de mutua dependencia se basa en la justicia de las decisiones de contratación, la fidelidad y un alto nivel de exigencia en la ejecución.

El Sistema de Gestión de la dirección, está concebido sobre la base de esta Política de Calidad y apoyado con los valores de la empresa, y es clave para colocar a Pamar Construcciones S.A., por la excelencia empresarial, en un puesto destacado entre las empresas constructoras.

#### **5.1.4. Política de prevención de riesgos laborales**

Pamar construcciones S.A. define su "Política de Prevención de Riesgos Laborales" en base al principio fundamental de salvaguarda de la vida, integridad y salud de todos los trabajadores, tanto propios como de empresas colaboradoras y de las terceras personas que puedan permanecer en sus

centros de trabajo, así como en el cuidado del entorno de trabajo y el medio ambiente en que se desarrolla.

Con este fin, la gestión de la prevención constituye una unidad organizativa y funcional, quedando integrada en sus actividades, decisiones, procesos productivos y niveles jerárquicos, como una parte más del sistema general de dirección de la empresa, conforme a los siguientes principios:

La salud y seguridad de los trabajadores contribuye al desarrollo de nuestra actividad empresarial, preservando y desarrollando los recursos técnicos y humanos y reduciendo las pérdidas y responsabilidades que se derivan de la materialización de los riesgos laborales.

La actividad preventiva se orienta a evitar los riesgos y a evaluar y minimizar aquellos que no se hayan podido eliminar.

El sistema de dirección está diseñado como un mecanismo para lograr la mejora continua, con el objetivo de estar preparados e incidir en la Prevención de los Riesgos Laborales antes de que surjan efectos no deseados.

La planificación de la prevención, busca un conjunto coherente que integre la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el trabajo.

Se asegura el cumplimiento indicado en la normativa de aplicación y se valoran, en todo caso, los estándares de seguridad alcanzables conforme al nivel actual de la técnica.

Siguiendo el espíritu de prevención de riesgos laborales se mantiene la filosofía de que la actividad preventiva de la empresa esté integrada en todos los niveles jerárquicos de esta, siendo la Dirección, asesorado por el plan de manejo ambiental y de riesgos laborales, un proceso de información, asesoramiento y control, mientras que la responsabilidad de la actividad preventiva corresponde a la línea jerárquica y de producción de la empresa. La práctica ha demostrado

que la implicación de todos los miembros de la empresa en las actividades preventivas es imprescindible para obtener altos niveles de seguridad así como para mantener estos en el tiempo.

Por lo tanto, la prevención integral en Pamar Construcciones S.A. abarca todas las actividades y decisiones de la línea jerárquica a todos los niveles, siendo coherente con el conjunto de Políticas implantadas en la empresa.

#### **5.1.5. Estructura Organizacional**

El organigrama y el manual de funciones son una herramienta importante que referencia la estructura de la organización, y plantea la interrelación de los cargos, donde se visualizan las jerarquías y las funciones. Pamar Construcciones S.A. No cuenta con un organigrama y manual de funciones, aun cuando la constructora tiene establecidos cargos como la gerencia, la dirección de proyectos, no tiene una estipulación de funciones y jerarquías, todo el personal de la constructora gira en torno a la gerencia sin tener establecido las funciones básicas, específicas, el perfil del cargo, etc.

### **5.2. MARCO TEÓRICO**

#### **5.2.1. Planeación estratégica**

La planeación estratégica es una herramienta administrativa se puede definir como un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

También se puede definir como un proceso mediante el cual se miden situaciones presentes de la empresa y su nivel de competitividad y direccionamiento, donde se formulan e implementan estrategias para avanzar hacia el logro de la misión y las metas estratégicas de la organización

La planeación estratégica para muchas empresas la entienden como una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutarse algo. Hoy se comprende mas como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de la organización, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos y estar aprovechando lo que es favorable para mejorar cualquier desequilibrio organizacional.

La planeación estratégica es el esfuerzo sistémico y más o menos formal de una compañía, para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

ANSSOF (1965) analiza la conformación de un plan estratégico que incluye el planteamiento y la confrontación de los objetivos de la empresa, así como la evaluación externa e interna de sus potencialidades respecto al medio ambiente. La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.<sup>5</sup>

PETER DRUCKER considerado el padre de la teoría de la gestión corporativa moderna, define el planteamiento estratégico como el proceso continuo que consiste en adoptar sistemáticamente decisiones y con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro; en organizar también sistemáticamente los

---

<sup>5</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, P 17

esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones; y en medir los resultados comparándolos con las expectativas.

Esta definición hace énfasis sobre el aspecto del rumbo y dirección hacia donde deberá conducirse la empresa.

El planeamiento estratégico es un proceso en la medida que reúne una serie de actividades cuyo fin es la generación de estrategias alternativas hacia el logro de la visión de la organización; y es un instrumento, porque además sirve como guía y orientador de la gestión hacia el logro de la visión.

Otra definición nos dice:

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un este proactivo y anticipatorio.<sup>6</sup>

MICHAEL PORTER ve a la estrategia como la forma en que una empresa realiza sus peculiares actividades y organiza toda su cadena de valor para alcanzar una buena ventaja competitiva y un buen posicionamiento de la empresa en su industria.

Las organizaciones no sólo se deben caracterizar por diseñar o implementar una planeación estratégica, es necesario que dentro de esa planeación se tenga en cuenta la planeación operativa y la planeación normativa con el fin de que haya sinergia en todos los niveles de la misma.

---

<sup>6</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p17-18

**Planeación Operativa** se da en los empleados, en el nivel más bajo de la organización. Realiza una micro planeación de carácter inmediato que detalla acerca de la forma en que las metas tendrán que ser alcanzadas, realmente quien realiza todos los puntos de la base de la planeación se dan en el nivel más bajo que es el operacional, en gran forma e influye y determina en conjunto con la planeación táctica si las cosas se dan o no.<sup>7</sup>

**Planeación Normativa** se refiere a la conformación de normas, políticas y reglas establecidas para el funcionamiento de una organización. Se va a apoyar en la conformación de estándares, metodologías y métodos para el correcto funcionamiento de las actividades dentro de la planeación.

La planeación normativa se aplica en áreas muy específicas, que generalmente son las que vigilan y definen aspectos que en otros niveles no son posibles delimitar y resolver la diferencia existente para llevar a cabo alguna actividad.

#### **5.2.1.1. Estrategias**

El tema de planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de la administración, Alfred Chandler de Harvard definió estrategia como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.<sup>8</sup>

William F. Gluek definió estrategia como un plan unificado, amplio e integrado diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Planeaci%C3%B3n#Planificaci.C3.B3n\\_Operativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Planeaci%C3%B3n#Planificaci.C3.B3n_Operativa)

<sup>8</sup>, Charles W. L. HILL/Gareth R. Jones: Administración Estratégica: un Enfoque integrado. Santa fe de Bogotá, DC : McGrawHill, 1999, P. 5

<sup>9</sup> Charles W. L. HILL/Gareth R. Jones: Administración Estratégica: un Enfoque integrado. Santa fe de Bogotá, DC : McGrawHill, 1999, P. 5

Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazo según el horizonte temporal. (Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico). Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

Según MICHAEL PORTER La estrategia competitiva significa ser diferente. Quiere decir escoger deliberadamente un conjunto distinto de actividades para brindar una mezcla única de valor. La mayoría de los gerentes describe el posicionamiento en términos de sus clientes, sin embargo, la esencia de la estrategia yace en las actividades: decidir realizar las actividades de manera distinta, o ejecutar actividades diferentes de los rivales. De otra manera, la estrategia no es más que un lema de mercadeo que no resistirá la competencia.

#### **5.2.1.2. Procesos de planeación estratégica.**

La planeación se define como un proceso en el cual se formulan, se ejecutan y se evalúan las acciones que permitirán a una organización alcanzar sus objetivos.<sup>10</sup> Es pensar y construir un futuro para la organización, un entorno cambiante, determinando que es lo que se quiere lograr y cómo lograrlo, conociendo las necesidades propias y adaptándose.

Cualquier libro de administración habla de planeación como al proceso que responde a los siguientes cuestionamientos: ¿Qué?, ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Para

---

<sup>10</sup> <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>

donde? Se supone que con base en ella se determinan las funciones de las áreas básicas de la organización: producción, mercadeo, recursos humanos y finanzas.

La planeación estratégica va más allá, pues inicia con los establecimientos de metas organizacionales, define estrategias, políticas y consiste en:

1. Definir el negocio y establecer una misión estratégica.
2. Establecer los objetivos y metas de desempeño
3. Preparar y ejecutar el plan estratégico
4. Evaluar los resultados

#### **5.2.1.3. Componentes de planeación estratégica** **Direccionamiento estratégico.**

Es el conjunto de acciones que orientan la organización hacia el futuro, a través del direccionamiento que da foco a los esfuerzos y logra la solidaridad de todas las personas hacia propósitos comunes de satisfacción de necesidades sociales.

Las organizaciones para crecer, generan utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios y valores corporativos, la visión, la misión y los objetivos organizacionales <sup>11</sup>

#### **Principios y valores corporativos.**

Es el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. No hacen parte de, la Misión y Visión pero si son el soporte de ellas.

---

<sup>11</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p 21

Principio filosófico en el que se cree. La cultura de una empresa familiar se determina por el conjunto de sus valores. Es un nexo de unión entre todo sus miembros, independientemente de que sean o no familiares. Los valores son los pilares más importantes de cualquier organización, constituyen el cimiento de la empresa, los valores son los valores de sus miembros y especialmente de sus dirigentes.

Los valores representan la base de evolución que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, los conceptos básicos de una organización, y como tales forman la medula espinal de una organización. (Denison, 1991) <sup>12</sup>

Los valores inspiran la razón de ser de cada institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa (Robinson 1991) <sup>13</sup>

Los valores en las empresas familiares incentivan a sus miembros a asumir sacrificios por su empresa y a generar una fuerza única en función del desarrollo empresarial y familiar. Los valores en una empresa permiten: <sup>14</sup>

- Posicionar una cultura empresarial
- Marcar patrones para la toma de decisiones.
- Promover un cambio de pensamiento
- Ejecutar estrategias con base en los valores
- enseñar el significado del trabajo.

## **Misión.**

---

<sup>12</sup> [http://es.geocities.com/antonio\\_salges/sem/teorico.html](http://es.geocities.com/antonio_salges/sem/teorico.html)

<sup>13</sup> [http://es.geocities.com/antonio\\_salges/sem/teorico.html](http://es.geocities.com/antonio_salges/sem/teorico.html)

<sup>14</sup> [http://www.torrentidedeu.com/pdf/nous\\_esp/valores.pdf](http://www.torrentidedeu.com/pdf/nous_esp/valores.pdf)

La misión es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa, es la definición “del negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del debe ser del negocio.<sup>15</sup>

El enunciado de misión describe porqué y para qué existe la organización. Describe el propósito fundamental y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende y las fronteras de responsabilidad

La misión, es la formulación de los procesos de una organización, en cuanto a cubrimiento de operaciones, productos, mercados, talento humano soportado en el logro de los propósitos.<sup>16</sup> La misión es un elemento importante de la planificación estratégica de las empresas por que es a partir de ésta que formulan objetivos detallados los cuales serán los que guiarán a la empresa.

También se puede definir como el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

**SIMÓN ANDRADE** autor del libro “diccionario de Economía”, define el término de misión como la “finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en que actúa y que realmente o pretendidamente supone su razón de ser. Equivale a la palabra fin.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p 31

<sup>16</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p 20

<sup>17</sup> <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

## **Visión.**

La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el mercado de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, es definida por la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integran al equipo gerencial a su alrededor. La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.<sup>18</sup>

Una de las grandes ilusiones de los fundadores de las empresas familiares es que su sueño sea continuado por su descendencia. Esto les exige que su horizonte de planeación sea de mayor plazo.

La visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.<sup>19</sup>

Es la exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes.

### **Como se elabora la visión:**

- Debe tener claramente definido un horizonte de tiempo.
- Debe expresar los logros que quiere alcanzar
- Debe ser alcanzable, teniendo en cuenta el entorno que la rodea como tecnología y recursos.

---

<sup>18</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p 21

<sup>19</sup> <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Según KACK FLETMAN la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

### **Objetivos corporativos**

Son los resultados que una empresa espera alcanzar en el desarrollo de la misión y la visión. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su Medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa.

Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

De acuerdo con la naturaleza de la organización y para propósito de este trabajo se va a apoyar y utilizar esta clasificación: Los objetivos se pueden definir según el alcance del tiempo en:

- Generales o de largo plazo
- Táctico o Mediano plazo
- Operacional o Corto Plazo.

### **5.2.2. Diagnóstico estratégico externo e interno**

#### **5.2.2.1. Auditoría externa**

La auditoría externa pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá de una sola empresa. La auditoría externa revela las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización. En el desarrollo de una estrategia el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización.

El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macro entorno o global, el del micro entorno y, finalmente, el diagnóstico interno de la organización.<sup>20</sup>

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno, para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.<sup>21</sup>

Para la elaboración del plan estratégico que se realiza en la empresa PAMAR CONSTRUCCIONES S.A. Se utilizó la técnica del análisis DOFA a través de la cual se identifican los cambios del ambiente externo en términos de oportunidades y amenazas y las capacidades del medio interno en términos de fortalezas y debilidades. Por medio de esta técnica se puede dar un diagnóstico completo de la empresa, dejando claridad sobre las fortalezas que se deben aprovechar y sobre las debilidades que se deben atacar por medio del plan estratégico.

### **Macro entorno**

---

<sup>20</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm>

<sup>21</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p 138

Las fuerzas del macro entorno, generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para lograr este propósito los líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macro entorno en relación con la empresa.<sup>22</sup>

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en mayor o menor grado, por las fuerzas del macro entorno, las condiciones políticas, legales, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales, geográficas y/o demográficas del entorno. La identificación de las fuerzas del medio externo, que generalmente se dan por hecho que no están bajo el control directo de las empresas, le permiten al empresario estratega, el desarrollo de planes de acción para el aprovechamiento de las oportunidades y la toma de decisiones para una actuación proactiva contra las amenazas del entorno.

Para evaluar los factores anteriormente mencionados se utiliza la matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las

---

<sup>22</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm>

oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que

las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.<sup>23</sup>

### **El entorno industrial**

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compete. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.<sup>24</sup>

El modelo conocido como “Modelos de las Cinco Fuerzas Competitivas

La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas que están mostradas en la figura No 1, la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

Esta metodología desarrollada por Michel Porter estudia las técnicas del análisis de la industria, definido como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí, (Porter, 1995) con el fin de hacer una evaluación

---

<sup>23</sup> <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

<sup>24</sup> Michael E. Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la competencia, CECSA, México, 1998, p 25

de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde el punto de vista estratégico.<sup>25</sup>

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por MICHAEL PORTER, ha sido la herramienta más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo, para efectos de este proyecto se va a utilizar este modelo analizando de manera integral la industria de la construcción desde diferentes puntos de vista<sup>26</sup>

Las cinco fuerzas que rigen la competencia industrial y a partir de las cuales deben evaluarse las oportunidades y amenazas en la industria son:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** Hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de la empresa establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores.
- **La rivalidad entre los competidores.** La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre los participantes de un sector amenazando con subir precios o reducir la calidad de los productos o servicios a adquirir.
- **Poder de negociación de los compradores** los clientes amenazan a un sector forzando a la baja de los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios y llevando a los competidores a enfrentarse los unos a los otros.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Los sustitutos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden provechosamente cargar. Un producto sustituto se define como aquel que es capaz de satisfacer al cliente de manera

---

<sup>25</sup> <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzas-porter/cinco-fuerzas-porter.shtml>

<sup>26</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

alternativa, es decir un producto que otorga el mismo, o similar, nivel de satisfacción al cliente que lo utiliza.

En la figura No 1 se ilustra el modelo de análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter y para efectos de este proyecto se va a utilizar.

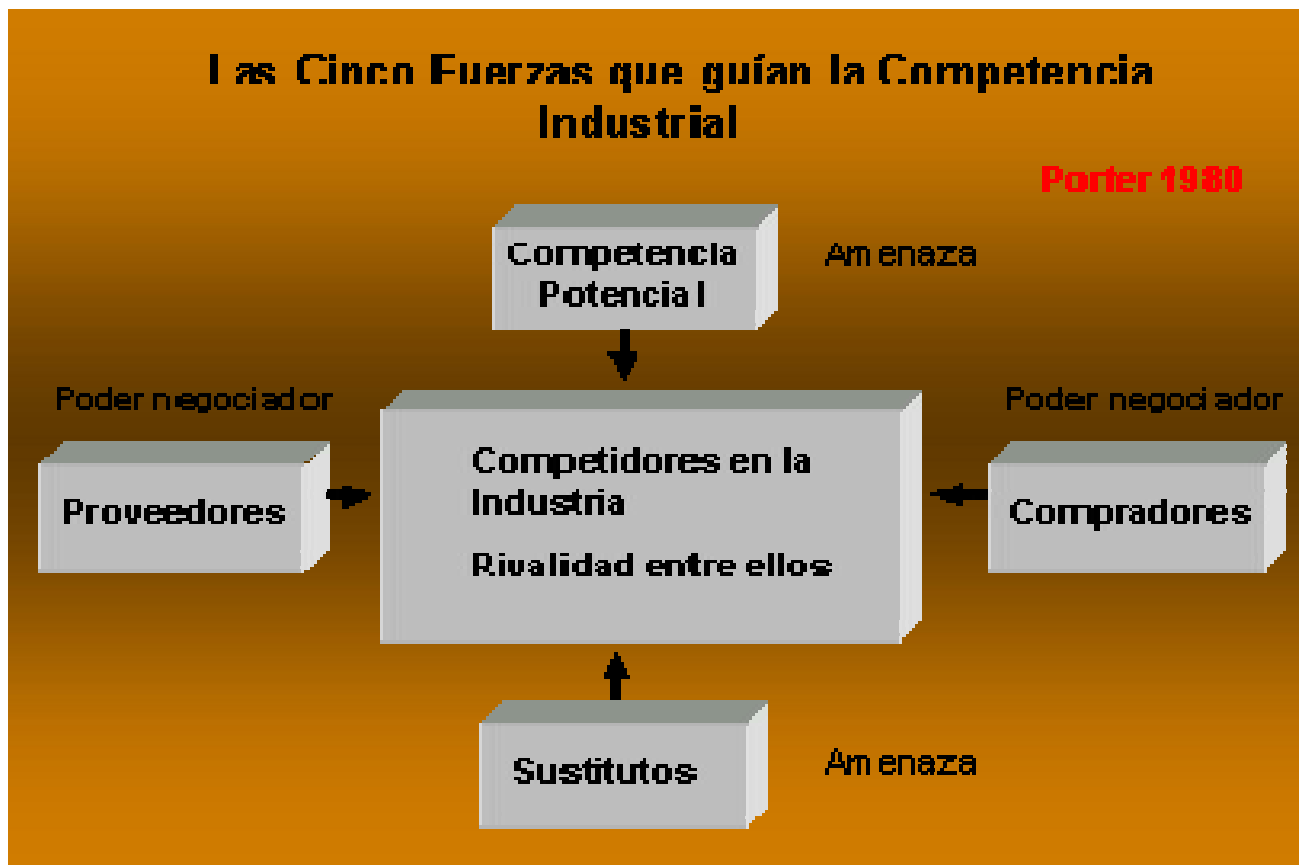


Figura No 1. Modelo de las cinco fuerzas competitivas.

#### 5.2.2.1.1. El entorno competitivo

El monitoreo del entorno competitivo incluye factores como la consideración de los perfiles del competidor los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo.

Empresa y mercado son conceptos que van íntimamente relacionados. Conocer las estructuras competitivas del mercado es necesario para comprender la

actuación de la empresa, sus estrategias, tanto en cuanto a las transacciones con factores productivos contratados como con productos y servicios ofertados y vendidos.

Para que la empresa pueda desarrollar una dirección estratégica es preciso analizar y evaluar el entorno competitivo en todas y cada una de sus dimensiones (socio-cultural, económica, tecnológica y legal) a partir de la concreción de determinadas expectativas a medio y largo plazo, única forma de que la empresa pueda plantear con un cierto rigor su competitividad o grado de competencia con otras empresas en el mercado en el que actúa.

Para analizar la competencia de la empresa se utiliza la matriz del Perfil Competitivo.

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Debido a una mayor turbulencia en los mercados y las industrias de todo el mundo, la auditoría externa se ha convertido en una parte vital y explícita del proceso de la administración estratégica. Ofrece un marco para reunir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Las empresas que no movilicen y faculten a gerentes y empleados para que éstos puedan identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave podrían no anticipar las oportunidades y amenazas recientes y, en consecuencia, podrían seguir

estrategias ineficaces, dejar pasar oportunidades y propiciar el caso de la organización.

Una responsabilidad fundamental de los estrategas consiste en encargarse de que se desarrolle un sistema eficaz de auditoría externa. Esto incluye utilizar la tecnología de la información para elaborar un sistema de inteligencia sobre la competencia que funcione bien. Este sistema de la auditoría externa que se escribe en este capítulo puede ser usado por una organización de cualquier tamaño o tipo. Normalmente, el proceso de la auditoría externa es más formal en las pequeñas empresas, pero la necesidad de entender las tendencias y los conocimientos clave también es de suma importancia para estas empresas. La matriz EFE y el modelo de las cinco fuerzas pueden servirle a los estrategas para evaluar el mercado y la industria, pero estos instrumentos deben ir de la mano de buenos juicios intuitivos. Las empresas multinacionales, en especial, necesitan un sistema de auditoría externa sistemático y efectivo, porque las fuerzas externas varían inmensamente de un país a otro.<sup>27</sup>

#### **5.2.2.2. Auditoría interna**

La estructura organizacional es la base sobre la cual una empresa planifica, ejecuta y controla actividades que contribuyen al logro de sus metas y objetivos. Es así como la auditoría interna pretende realizar un examen completo y constructivo de la estructura organizacional de una empresa.

El objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>

<sup>28</sup> <http://www.gerencie.com/auditoria-interna.html>

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:<sup>29</sup>

1. haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

---

<sup>29</sup> <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

### **5.2.2.3. Cadena de valor**

Metodología que sirve para examinar las actividades que realiza la empresa y su manera de interactuar. Permite dividir las actividades estratégicas para entender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación. Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio.<sup>30</sup>

La cadena de valor se divide en actividades primarias y actividades de apoyo.

---

<sup>30</sup> [www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc](http://www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc)

- Actividades Primarias tienen relación con la creación física del producto, su marketing y distribución a los compradores junto con su apoyo y servicio postventa: <sup>31</sup>
  - **Logística Interna:** son las actividades que tienen que ver con el abastecimiento y entrada de productos a la empresa, manejo de materiales, control de inventarios, almacenamiento, y materiales para producir.
  - **Operaciones:** son todas aquellas actividades que tiene que ver con la transformación del insumo en el producto final.
  - **Logística externa:** son todas las actividades que tienen que ver con la entrega del producto: capacidad de créditos, entregas puntuales, conocimiento de los clientes.
  - **Marketing y ventas:** Son las actividades de promoción, visita a clientes, características físicas del producto.
  - **Servicio:** lo tangible del servicio post-venta, garantía, posibilidad de servicio, capacitación en el uso del producto.
  
- **Actividades de apoyo:** son las tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias de fabricación y marketing. <sup>32</sup>
  - **Infraestructura:** está constituida por el amplio contexto de toda la empresa dentro del cual se ejecutan las demás actividades de creación de valor; esto incluye estructura organizacional, sistema de control y cultura de la firma. <sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Charles W. L Hill/Gareth R. Jones, administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, Santa Fe de Bogotá, Mc Graw Hill, 1999, p133

<sup>32</sup> Charles W. L Hill/Gareth R. Jones, administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, Santa Fe de Bogotá, Mc Graw Hill, 1999, p133

<sup>33</sup> Charles W. L Hill/Gareth R. Jones, administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, Santa Fe de Bogotá, Mc Graw Hill, 1999, p134

- **Recursos humanos:** asegura que la organización tenga la combinación correcta de personal calificado para desempeñar en forma efectiva sus actividades de creación de valor.<sup>34</sup>
- **Abastecimiento:** el abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos que serán usados en la cadena de valor de la empresa.<sup>35</sup>
- **Desarrollo Tecnológico:** son las tecnologías integradas a procesos: diseños de componentes pruebas de campo, telecomunicaciones, investigación y diseño, tecnologías informáticas.

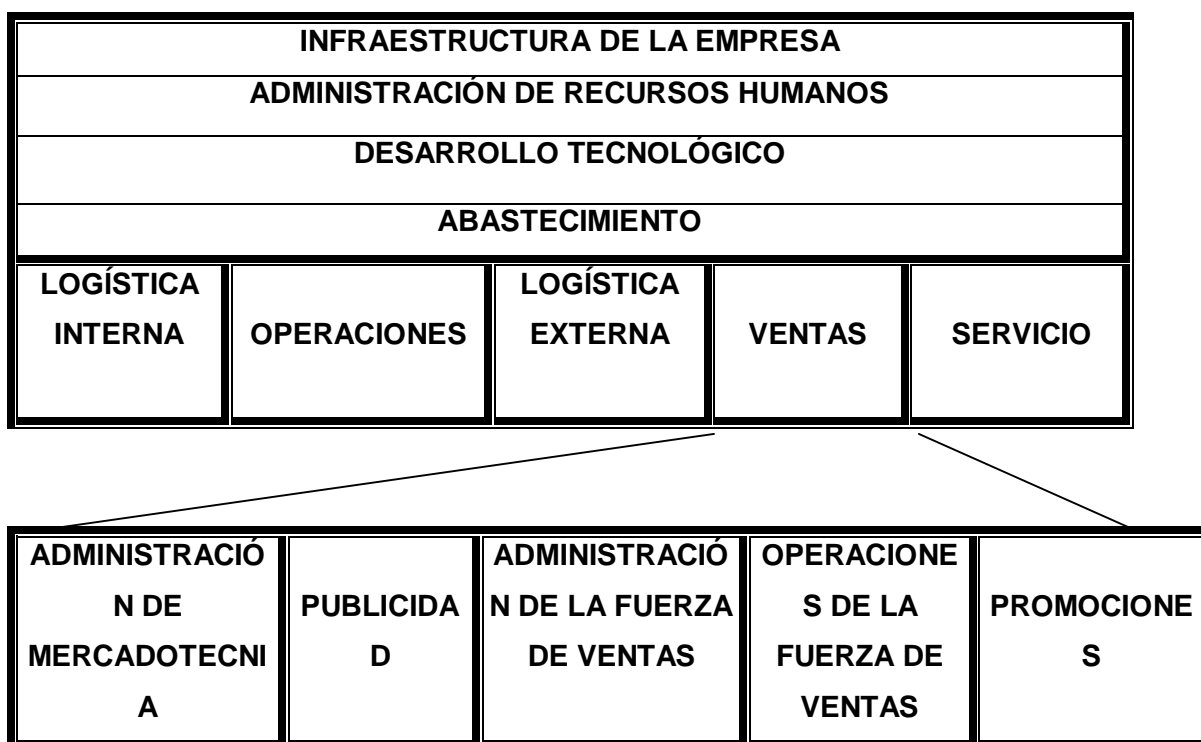


Figura No 2. La cadena de valor.

#### 5.2.2.4. Matriz Dofa

DOFA, es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad interna (PCI), del perfil de

<sup>34</sup> Charles W. L Hill/Gareth R. Jones, administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, Santa Fe de Bogotá, Mc Graw Hill, 1999, p134

<sup>35</sup> <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadprod/material/AO%208%20porter%202.pdf>

amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.<sup>36</sup>

Es una herramienta que permite acercarse, a la formulación de estrategias, las cuales pongan en operación los objetivos y por lo tanto conduzcan al logro de la visión.

Es un instrumento de ajuste que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

- La estrategia FO usan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- La estrategia DO pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Las estrategias FA aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

La tabla siguiente contiene una presentación esquemática de una matriz AODF. Nótese que la primera, segunda, tercera, y cuarta estrategia son: FO, DO, FA, y DA, respectivamente.

1. El desarrollo de la matriz DOFA consta de ocho pasos:
2. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.

---

<sup>36</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p157

5. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
6. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
9. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

La matriz AODF para la formulación de estrategias.<sup>37</sup>

<i>Dejar siempre en blanco</i>	<b>FUERZAS-F</b> 1. 2. 3. Anotar las fuerzas 4. 5.	<b>DEBILIDADES-D</b> 1. 2. 3. Anotar las debilidades 4. 5.
<b>OPORTUNIDADES-O</b> 1. 2. 3. Anotar las oportunidades 4. 5.	<b>ESTRATEGIAS-FO</b> 1. 2. Anotar las fuerzas 3. Para aprovechar las 4. Oportunidades 5.	<b>ESTRATEGIAS-DO</b> 1. 2. Superar las debilidades 3. Aprovechando las 4. Oportunidades 5.
<b>AMENAZAS-A</b> 1. 2. 3. Anotar las amenazas 4. 5.	<b>ESTRATEGIAS-FA</b> 1. 2. Usar las fuerzas 3. Para evitar 4. Las amenazas 5.	<b>ESTRATEGIAS-DA</b> 1. 2. Reducir las debilidades 3 y evitar las amenazas. 4. 5.

Figura No 3. Matriz Dofa.

<sup>37</sup> <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

### **5.2.3 Estructura organizacional.**

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

El agrupamiento en unidades tiene por objetivo diseñar las unidades (sectores, secciones, de parámetros) a partir del agrupamiento de los distintos cargos. Su objetivo final es establecer el sistema de autoridad formal y constituir la jerarquía organizacional que queda refleja en el organigrama. Los agrupamientos funcionales son utilizados para facilitar la gestión interna de la organización. Se realizan por funciones o procesos de trabajo y por conocimientos o destreza.

En correspondencia a lo anterior se debe realizar la representación gráfica de la estructura orgánica en general y de las áreas específicas de la Institución. Los Organigramas se deben estipular bajo las siguientes características: La Ubicación Funcional, Los Niveles jerárquicos, Las Líneas de Autoridad y Responsabilidad, La Naturaleza Lineal o asesoramiento compañía.

Un manual de funciones es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad de la empresa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su

vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.<sup>38</sup>

### 5.3. MARCO CONCEPTUAL

#### 5.3.1. Definiciones

- **Planeación estratégica.** Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre los factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.<sup>39</sup>
- **La Planeación Operativa.** Se da en los empleados, en el nivel más bajo de la organización. Realiza una micro planeación de las organizaciones de carácter inmediato, que detalla acerca de la forma en que las metas tendrán que ser alcanzadas, realmente quien realiza todos los puntos de la base de la planeación se dan en el nivel más bajo que es el operacional, en gran forma influye y determina en conjunto con la planeación táctica si las cosas se dan o no.<sup>40</sup>
- **Estrategias.** el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones

---

<sup>38</sup> <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

<sup>39</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p. 29

<sup>40</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Planeaci%C3%B3n#Planificaci.C3.B3n\\_Operativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Planeaci%C3%B3n#Planificaci.C3.B3n_Operativa)

una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.<sup>41</sup>

- **Procesos.** Un proceso es una red de actividades vinculadas ordenadamente las cuales se llevan a cabo repetidamente y que utilizan recursos e información para transformar insumos en productos abarcando desde el inicio del proceso hasta la satisfacción de las necesidades del cliente.<sup>42</sup>
- **Direccionamiento estratégico.** Es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso Conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.<sup>43</sup>
- **Principios.** Son reglas o normas de conducta que orientan la acción. Se trata de normas de carácter general, máximamente universales.<sup>44</sup>
- **Valores.** Características morales que toda persona posee, tales como la humildad, la piedad y el respeto; así como todo lo referente al género humano. El concepto de valores se trató, principalmente, en la antigua Grecia como algo general y sin divisiones, pero la especialización de los estudios en general han creado diferentes tipos de valores, y han relacionado estos con diferentes disciplinas y ciencias. es una entidad intrínseca y social al mismo tiempo<sup>45</sup>
- **Valores corporativos.** Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una compañía.<sup>46</sup>

---

<sup>41</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>

<sup>42</sup> A. Ljungberg, 1994 - International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol.32 No4, pp 254-287

<sup>43</sup> <http://www.cgh.org.co/quienes/gestion.htm>

<sup>44</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Valor>

<sup>45</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Valor>

<sup>46</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p. 31

- **Misión:** Enunciado cortó que establece el objetivo general y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.<sup>47</sup>
- **Visión:** Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. Nos preguntamos: ¿Para dónde queremos ir? ¿Hacia dónde debe dirigirse la organización? Es conveniente utilizar la imaginación, pues los grandes cambios históricos han comenzado con un sueño. La visión ayuda a ver el futuro de una manera más clara. Esto quiere decir que el futuro se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la continua mejoría. La visión se proyecta, respondiendo con claridad a la pregunta: ¿Hacia dónde queremos llegar?<sup>48</sup>
- **Objetivos organizacionales.** Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.<sup>49</sup>
- **Diagnostico estratégico.** Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.<sup>50</sup>
- **Fortalezas.** Actividades y atributos internos de una organización que contribuye y apoyan el logro de los objetivos de una institución.<sup>51</sup>
- **Debilidades.** Actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.<sup>52</sup>

---

<sup>47</sup> <http://www.google.com.ar/search?hl=es&hs=SXv&client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official&q=que+es+la+mision&spell=1>

<sup>48</sup> <http://www.comminit.com/la/modelosdeplaneacion/lapm/lasld-608.html>

<sup>49</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p. 31

<sup>46</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p. 31

<sup>51</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p. 31

<sup>52</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p. 31

- **Oportunidades.** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.<sup>53</sup>
- **Amenazas.** Es el factor externo del riesgo, representado por la posibilidad de que ocurra un fenómeno o un evento adverso que podría generar daño en las personas o su entorno, y que puede manifestarse en un momento y un lugar específico con una magnitud determinada.<sup>54</sup>
- **Políticas de calidad.** En cada empresa la alta dirección debe establecer con claridad sus objetivos y hacerlos del conocimiento de todo su personal, y las directrices generales para alcanzarlos. Esto le obliga, a promover y desarrollar en todos los niveles la conciencia de lo que es la calidad e indicar constantemente la importancia que para la empresa tienen sus clientes. Es indispensable que se informe al personal que los productos o servicios proporcionados o fabricados con mala calidad, redundan en altos costos económicos y de imagen empresarial.<sup>55</sup>

#### 5.4. MARCO LEGAL

- Constitución política colombiana de 1991
- Ley 80 de 1993: Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.
- Ley 776 de 2002: Por el cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del sistema general de riesgos profesionales.
- Ley general de urbanismo y construcciones
- Ley 23 de 12 de diciembre de 1973, Código de recursos Naturales y Protección al Medio Ambiente.
- Decreto 2811 de 1974, Código Nacional de Recursos Naturales.
- Ley 9 de 1979, Código Sanitario Nacional. .

---

<sup>53</sup> Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R editores, 1997, p. 31

<sup>54</sup> [http://www.buenosaires.gov.ar/areas/seguridad\\_justicia/emergencias/glosario.php](http://www.buenosaires.gov.ar/areas/seguridad_justicia/emergencias/glosario.php)

<sup>55</sup> <http://www.pymes.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=9&g=7>

- Ley 9 de 1989, Reforma Urbana.
- Ley 60 de 1993, Competencias y Recursos de Entidades Territoriales.
- Ley 99 de 1993, Ley Ambiental.
- Ley 128 de 1994, Ley Orgánica de Áreas Metropolitanas.
- Ley 136 de 1994, Modernización Municipal.
- Decreto 1753 de 1994, Reglamentación Licencias Ambientales.
- Ley 152 de 1994, Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.
- Ley 373 de 1997, Programa para el Uso Eficiente del Agua.
- Ley 388 de 1997, Ordenamiento Territorial.
- Decreto 879 de 1998, Reglamentan las disposiciones referentes al ordenamiento del territorio municipal y distrital y a los planes de ordenamiento territorial.
- Ley 400 1997: Norma sobre construcciones sismo resistentes
- Ley 675 de 2001: Régimen de propiedad horizontal
- Ley 633 de 2000: Reforma tributaria.

## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1. REVISIÓN SISTEMÁTICA**

Una vez planteados los problemas y el alcance, de este trabajo de monografía, se inició un proceso de investigación sobre los temas relacionados, tales como planeación estratégica, dirección estratégica, dirección administrativa.

Se realizaron reuniones con los colaboradores de la empresa, desde la gerencia hasta la parte operativa de la empresa, de tal manera, se sintetizaron ideas, experiencia y diferentes perspectivas de los colaboradores. Se percibió la necesidad de realizar un enfoque directivo, formulando una planeación estratégica, la definición de un organigrama y un manual de funciones. Se revisaron teorías pertinentes y compatibles, al igual que casos análogos, aplicables a Pamar Construcciones S.A. para lograr una formulación exitosa.

### **6.2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.**

Se comenzó con el estudio y recopilación de la teoría de los temas trazados y su formulación para aplicación en empresas. Se efectuó la recolección de información, observando en detalle la ejecución de las actividades y procesos, se realizaron entrevistas a los encargados de las actividades y los procesos y demás colaboradores que intervienen en ellos. Al reunir toda la información pertinente, de la compañía, se realizaron las siguientes etapas de acuerdo a los marcos referenciales:

- A. Establecimiento del diagnóstico de la empresa.
- B. Análisis de la empresa Pamar Construcciones S.A. y su entorno
- C. Formulación del plan estratégico
- D. Desarrollo de la estructura organizacional
- E. Resultados obtenidos
- F. Conclusiones

### **6.3. UNIVERSO Y MUESTRA**

El universo fue la empresa Pamar Construcciones S.A. que es donde se desarrolló el proyecto, se formuló, y concluyó a cerca de la planeación estrategia de la compañía. En este trabajo de monografía la muestra es el mismo universo, ya que se analizó completamente la compañía, no fue necesario tomar una muestra para luego generalizar.

### **6.4. MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Se realizó un seguimiento de las actividades y procesos ejecutados por los miembros de la compañía, analizando detalladamente el direccionamiento de la compañía. Esto permitió deducir a cerca de las habilidades y deficiencias de los colaboradores, cargos y procesos. Adicionalmente se recopilaron datos históricos de archivo, contables y administrativo, la recolección de los datos de entorno se tomaron de internet y de archivo general de la compañía, se realizaron entrevistas personales con los colaboradores de la compañía, tales como empleados, contratistas, proveedores, lo cual en el proceso de este trabajo, crea enlaces vinculantes para posteriormente, lograr una transición efectiva y no traumática para la compañía en su posterior implementación.

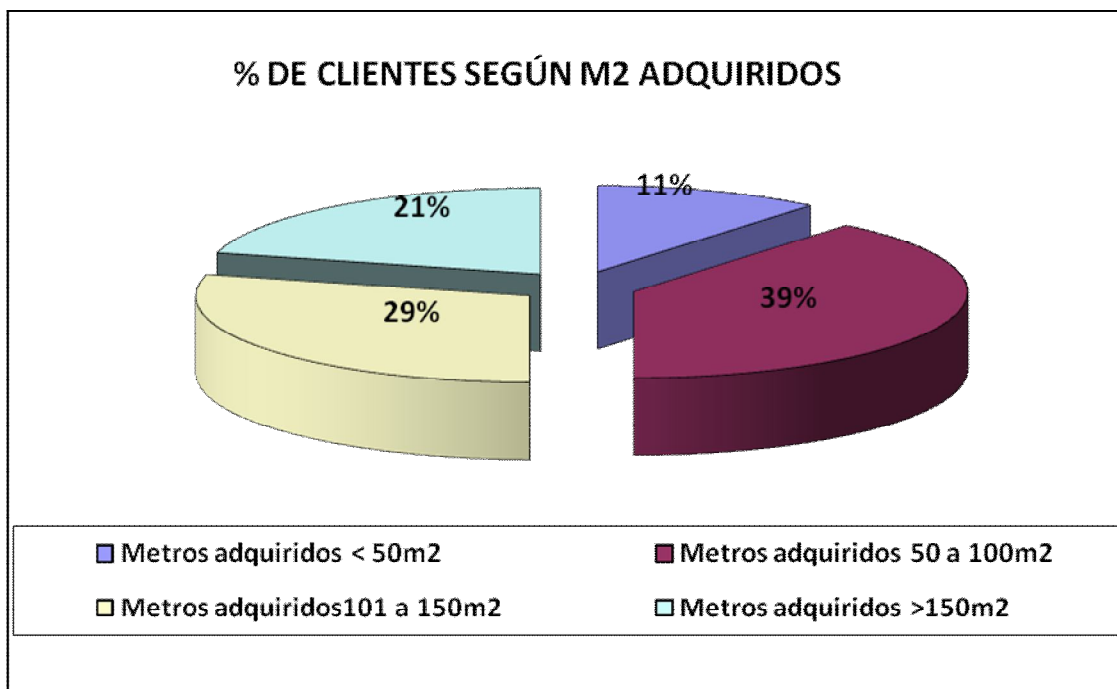
## 7. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.

### 7.1. MERCADO OBJETIVO

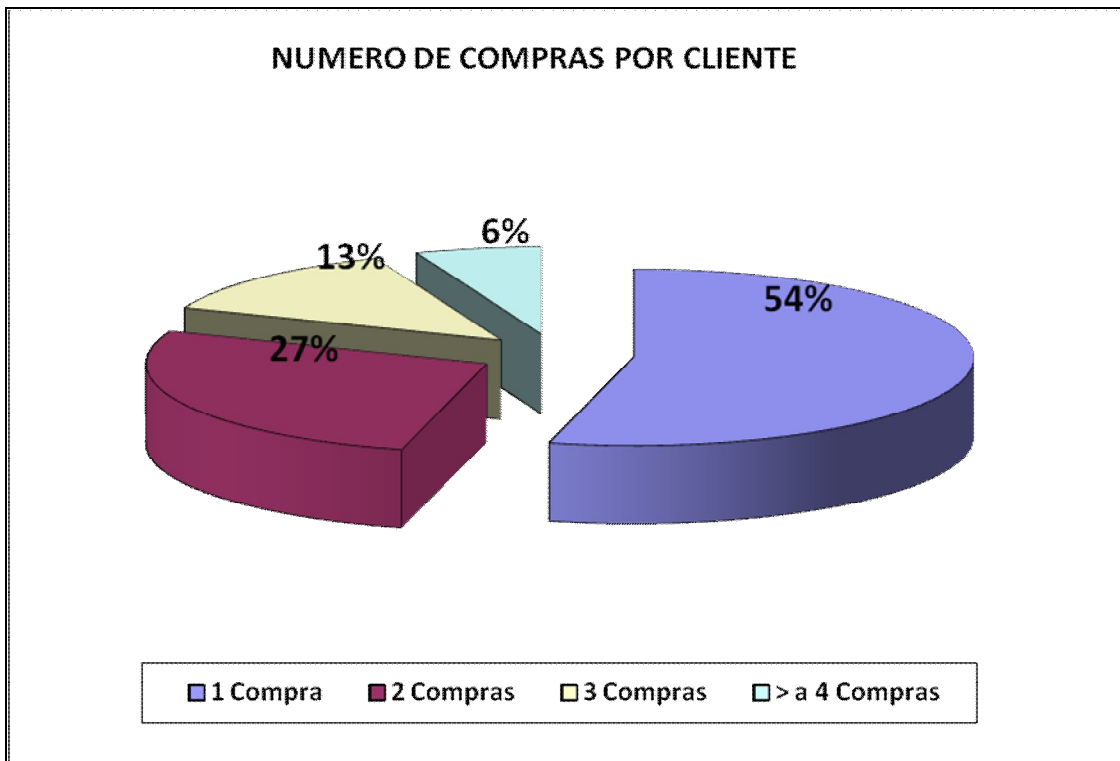
Familias e inversionistas que quieren adquirir vivienda principalmente en estrato seis y vivienda en otros estratos como opciones adicionales, y por ultimo diseño, construcción y venta de vivienda a particulares u empresas.

### 7.2. PRINCIPALES CLIENTES

A través de los años, se ha logrado establecer un alto número de clientes, los cuales han comprado vivienda en los proyectos realizados y proyectos en marcha. Estos clientes se pueden clasificar de la siguiente manera:



Grafica No 1, % de clientes según m<sup>2</sup> adquiridos. Fuentes autor de proyecto, datos recolectados en la investigación.

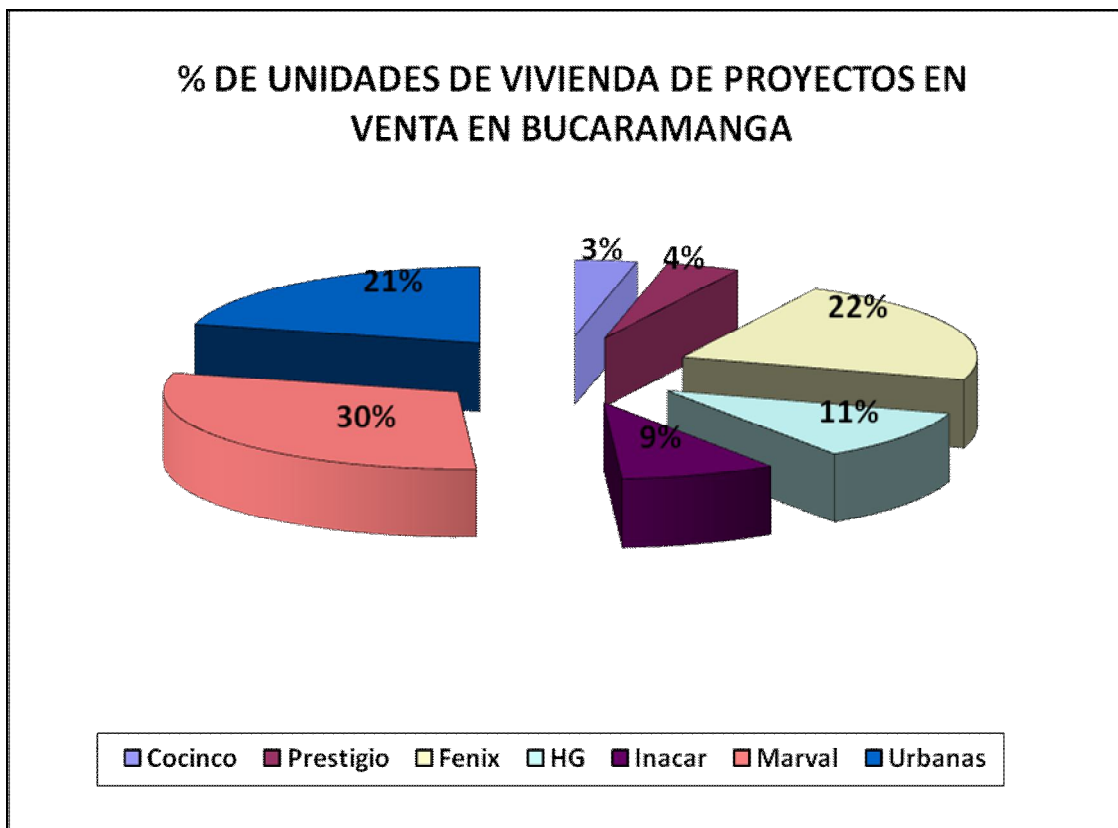


Grafica No 2, Numero de compras por cliente. Fuentes autor de proyecto, datos recolectados en la investigación.

### 7.3. PRINCIPALES COMPETIDORES

A continuación se enumeran los principales competidores, y se referenciarán en el grafico No 3, el porcentaje de unidades de vivienda de proyectos actuales en venta.

- COCINCO LTDA.
- CONSTRUCTORA PRESTIGIO,
- FÉNIX CONSTRUCCIONES S.A.
- HG. CONSTRUCTORA
- INACAR SAC.
- MARVAL S.A.
- URBANAS S.A.



Grafica No 3, % De unidades de vivienda de proyectos en venta en Bucaramanga. Fuentes autor de proyecto, datos recolectados en la investigación.

#### 7.4. PRINCIPALES PROVEEDORES

PRINCIPALES PROVEEDORES POR ACTIVIDAD Y COMPRAS			
% ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	PRINCIPALES PROVEEDOR	% DE COMPRAS
2%	Excavación	Serial S.A.,	100%
36%	Cimentación y estructura	Holcim Colombia	28%
		Cemex Colombia	31%
		Diacó s.a.	41%
6%	Mampostería	Ladrillera ergo	100%
5%	Instalaciones hidrosanitarias y gas	Ardisa	47%
		Aldia	34%

		Almacén el plomero	19%
6%	Instalaciones eléctricas	Electroindustrial	63%
		Electrovera	37%
10%	Enchapes muros	Ardisa	53%
		Alfa gres ltda.	47%
3%	Morteros	Luis enrique guerrero	30%
		Cemex Colombia	70%
8%	Enchape pisos	Alfa gres ltda.	55%
		Ardisa	45%
7%	Carpintería madera	Carpintería macías.	100%
5%	Carpintería metálica	Vitelsa s.a.	31%
		Nacional de aluminios	50%
		Diventanas	19%
5%	Pinturas y estucos	Aldia s.a.	45%
		Thermoquimicos	28%
		Mecon	12%
		Enyesa	5%
7%	Aparatos, equipos y electrodomésticos	Challenger	34%
		Aldia	24%
		Ardisa	27%
		Distribuciones col.	15%

Tabla No 1. Principales proveedores por actividad y compras. Fuentes autor de proyecto, datos recolectados en la investigación.

## 8. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO E INTERNO

### 8.1. AUDITORIA EXTERNA

El diagnóstico externo revela las oportunidades y amenazas claves que tiene la organización, para evaluar las tendencias que monitorean los factores políticos, económicos, sociales, geográficos y tecnológicos. A continuación se despliega en los respectivos espacios de análisis, iniciando con el macro entorno, seguido del entorno industrial y finaliza con el entorno competitivo.

#### 8.1.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

En los siguientes cuadros se pueden observar el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, Geográficos y Tecnológicos

#### FACTOR POLÍTICO

DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM									
Político	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Elecciones						X			X
Estabilidad Política				X			X		
Ley laboral		X						X	
Actividades terroristas				X			X		
Leyes de protección del medio ambiente		X						X	
Impuestos				X				X	

Tabla No 2. Análisis del macro entorno, factor político.

- **Elecciones.** en época de elecciones, se tiende a mantener una cierta reserva en las inversiones y contrataciones en la mayoría de los sectores y especialmente en el sector de la construcción, debido a la incertidumbre en la dirección de la nueva administración de gobierno, esto se refleja en una caída en las ventas que afecta importantemente el lanzamiento o terminación de un proyecto de construcción. Este fenómeno se presenta varias veces en periodos cortos de tiempo.
- **Estabilidad política.** puede representar una amenaza alta, debido a que muchos inversionistas dependen de la estabilidad y relaciones políticas que tengan durante el periodo de gobierno. Una inestabilidad política, puede afectar todo el sector productivo de un país, incluso puede conllevar el inicio de un periodo de recesión en el país.
- **Ley laboral.** La ley laboral debe estar evolucionando y en pro de mejorar las oportunidades para los empleados, la afectación que repercute a la compañía es casi nula, ya que, es por igual para todos los sectores del país. La mejora de las oportunidades laborales, también mejora el poder adquisitivo del país, fomentando una cadena de crecimiento económico para el país.
- **Actividades terroristas.** Sin lugar a dudas es una falencia de alta afectación para todos los sectores productivos del país, la inversión extranjera, el crecimiento en infraestructura reflejando baja inversión, la cual afecta directamente a la compañía, los últimos gobiernos muestran una lucha persistente ante las actividades terroristas, lo cual ha mejorado la economía del país, sin embargo se debe erradicar el terrorismo en el país.
- **Leyes de protección de medio ambiente.** Es una tendencia global, que no se puede obviar en ninguna empresa, para Pamar Construcciones es inherente a su funcionamiento, es por esto que se debe tomar como una oportunidad e impulsarla, promoviendo una producción más limpia.
- **Impuestos.** Una falencia de competitividad si se revisa el panorama transnacional, debido a los altos impuestos que se tienen en el país, sin embargo se tienen unos salvavidas como lo son los beneficios por leasing con las entidades bancarias. Sin embargo se plantea como amenaza debido al entorno global.

## FACTOR ECONÓMICO

DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM									
Económico	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Flujo de dinero	X							X	
Disponibilidad de mano de obra adecuada					X		X		
Disponibilidad de materias primas					X		X		
Nivel de Desarrollo		X						X	
Inversión						X	X		
Tratado de libre comercio	X							X	
Tasas de interés				X			X		
Disponibilidad de crédito			X					X	
El tipo de mercado			X						X

Tabla No 3. Análisis del macro entorno, factor económico.

- **Flujo de dinero.** Al continuar la tendencia de ingreso de dinero al país, genera en estos momentos un fenómeno de reevaluación, es bueno porque se pueden importar equipo, herramienta y materiales para construcción más económicos, adicionalmente, se incrementa el número de inversionistas y posibles compradores.
- **Disponibilidad de mano de obra adecuada.** En estos momentos en que el sector de la construcción está en auge, representa una amenaza ya que es muy difícil encontrar personal calificado que esté dispuesto a trabajar en esta actividad, de igual manera por la gran cantidad de obras que se están ejecutando en el sector, la mano de obra es muy escasa y los precios aumentan cada vez mas.

- **Disponibilidad de materias primas:** La construcción está en el punto máximo, la disponibilidad de materias primas representa una amenaza media para la compañía, puesto que en ocasiones no se cuenta con los materiales necesarios por escasez, para continuar con los procesos operativos.
- **Nivel de desarrollo:** se ve como una oportunidad media, si bien es cierto Bucaramanga es ciudad capital de departamento, cuenta con vías, transporte, telecomunicaciones y tecnología, repercutiendo positivamente en el sector de la construcción.
- **Inversión:** Debido a que las tasas de interés están cada vez más altas, se tiende a reducir la inversión en finca raíz, lo cual tiene un alto impacto para los constructores, igualmente para los inversionistas extranjeros debido a la coyuntura económica global, se prevé una tendencia a la baja, en inversiones, por lo tanto se refleja en un ciclo de baja inversión, lo cual repercute notoriamente.
- **Tratado de libre comercio:** El TLC impulsa y protege los intereses de Colombia y se constituye en una herramienta fundamental para lograr un mayor crecimiento de la economía. Para Pamar Construcciones S.A. El TLC se ve como una oportunidad de permear la construcción con productos, materiales, herramientas, equipo y servicios a bajos costos, de buena calidad y tecnología, lo cual fortalece los procesos constructivos, y mejora los costos, obteniendo mejor calidad a buenos precios, incentivando al inversionista nacional e internacional.
- **Tasas de interés y disponibilidad de crédito.** Debido a la tendencia al alza de las tasas de interés, estas representan una barrera, lo cual desincentiva la inversión en vivienda. Adicional a esto, genera mayores costos para la empresa, que inherentemente se ve reflejado en el precio al consumidor. Por esto el incremento en las tasas de interés se ve como una amenaza para los costos de la empresa, propiciando una desventaja ante competidores que no necesitan créditos constructores, de igual manera las tasas de interés también desanima al consumidor final.
- **Tipo de mercado.**

- Desde punto de vista geográfico, Mercado Metropolitano: Se trata de un área dentro y alrededor de una ciudad relativamente grande. Por lo tanto se maneja un tipo de mercado, el cual el tamaño puede ser una oportunidad, debido a la cantidad de clientes potenciales.
- Desde punto de vista de cliente, Mercado del Productor o Industrial: Está formado por individuos, empresas u organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios. Ante el tipo de mercado visto desde el cliente no ejercería oportunidad ni amenaza alguna, ya que el mercado es el mismo para todos.
- Desde punto de vista de la competencia establecida, Mercado de Competencia Monopolística: Es aquel donde existen muchas empresas que venden productos similares pero no idénticos, por lo tanto los procesos y las mejoras en los productos son importantes para captar el mayor número de compradores. Para la empresa se puede ver como una oportunidad debido a que al ser empresa familiar se registra una mejor producción, minimizando desperdicio y mejorando procesos sin incrementar costos.

## FACTOR SOCIAL

<b>DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM</b>									
<b>Social</b>	<b>Oportunidades</b>			<b>Amenazas</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>bajo</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<i>Actitud ante la inversión</i>	X								X
<i>Nivel de educación</i>	X								X
<i>Actitud ante la calidad del producto</i>	X						X		
<i>Seguridad</i>						X	X		
<i>Actitud ante el trabajo</i>			X					X	
<i>Actitud frente a los gastos y el ahorro</i>			X				X		

Tabla No 4. Análisis del macro entorno, factor social.

- **Actitud ante la inversión y nivel de educación:** Debido a que el mercado principal es estrato alto, se tiene contacto con personas cultas y de alto nivel de educación, que comprenden en su totalidad los riesgos y beneficios que posee la inversión, adicional tienen una disposición y buena actitud ante la compra o inversión en vivienda, tanto en el proceso de compra como en el servicio post venta.
- **Actitud ante la calidad del producto,** la sociedad de consumo que hoy se enfrenta, tiene como premisa el comprar productos con contenido, con calidad, con personalidad que cumpla con las expectativas y sea un producto que perdure y se valore, por consiguiente es claro que la calidad del producto es una clave importante para ser competitivos, premisa que Pamar construcciones S.A. tiene presente en todos los niveles de la organización.
- **Seguridad:** Representa una influencia muy grande para que la sociedad nacional e internacional, tomen decisiones de inversión en el país o la región, la seguridad en el país ha mejorado sustancialmente y se ha reflejado de manera significativa en inversión, sin embargo se debe mejorar mas y así crear un ambiente propicio para generar más inversión.
- **Actitud frente al trabajo:** Existen algunos empleos que están desprestigiados y son evitados por la sociedad, mientras que otros cuentan con gran aceptación. En el sector de la construcción existen los empleos especializados, los cuales manejan una buena actitud debido a las funciones que tienen que desempeñar como profesionales y técnicos. Los obreros raso debido a la calidad del trabajo y su condición económica, manejan actitudes de apatía, resentimiento, inconformismo entre otros, actitudes que finalmente afectan el desarrollo de las actividades y finalmente la empresa. Sin embargo no es un fenómeno generalizado, y adicional se puede controlar al hacer la escogencia de personal.

- **Actitud frente a los gastos y el ahorro.** Actualmente la sociedad, tiene una actitud más consumista debido al fortalecimiento de la economía colombiana en los últimos años, a finales del 2006 y comienzos del 2007 los préstamos para vivienda manejaban unas tasas de interés muy bajas lo cual incrementó el consumismo y por ende el sector de la construcción se vio beneficiada, se espera para finales del 2008 un posible descenso en el consumismo, debido al incremento de las tasas de interés y el largo periodo de endeudamiento por parte de los consumidores.

## FACTOR GEOGRÁFICO

<b>DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM</b>									
<b>Geográfico</b>	<b>Oportunidades</b>			<b>Amenazas</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>bajo</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Variaciones climáticas que afecten la construcción			X						X
Ubicación del proyecto		X						X	
Topografía		X							X

Tabla No 5. Análisis del macro entorno, factor geográfico.

- **Variaciones climáticas que afecten la construcción:** Debido a que los Proyectos se encuentran ubicados en una zona cálida, donde las lluvias y demás factores climáticos no son tan frecuentes ni adversos, se podría ver como una oportunidad ante otras regiones, sin embargo ante la competencia local no tiene un impacto real debido a que se tienen las mismas condiciones.
- **Ubicación del proyecto:** La ubicación de los proyectos siempre se escoge entre las mejores del sector en que se planifica un proyecto, debido a que esto tiene un impacto muy grande ante el consumidor, por esto siempre es una oportunidad para la compañía.

- **Topografía:** Igualmente que la ubicación, la topografía del terreno siempre se busca que sea favorable para cada proyecto, por esto lo tenemos como una oportunidad, de igual manera ante cualquier topografía se puede realizar un proyecto, la afectación de la topografía solamente se vería reflejada en costos, los cuales bajarían el margen de utilidad y en casos extremos no darían la viabilidad de un proyecto.

## FACTOR TECNOLÓGICO

<b>DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM</b>									
<b>Tecnológicos</b>	<b>Oportunidades</b>			<b>Amenazas</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>bajo</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<i>Internet</i>				X				X	
<i>Tecnologías informáticas</i>					X		X		

Tabla No 6. Análisis del macro entorno, factor tecnológico.

- **Internet,** Tiende a aumentar la competitividad de las empresas, el uso del Internet como un medio de publicidad ayuda a contribuir al mejoramiento del alcance de los productos. El objetivo de publicitar por Internet es educar a los visitantes mostrando lo que se vende y como se vende para que cuando realicen el contacto estén más próximos a la compra. En Pamar Construcciones S.A. el Internet no se ha utilizado como medio de publicidad puesto que hace poco se creó la empresa, sin embargo, dentro de las estrategias de ventas está incluido este servicio.
- **La tecnología informática,** utilizada por Pamar Construcciones S.A. se puede considerar como una amenaza ya que solo cuenta con hardware y software no especializados para las actividades que se realizan.

### 8.1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

El entorno industrial se puede analizar bajo el modelo de Michael Porter: LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.

#### ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES POTENCIALES:

##### *¿QUE BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA EXISTEN EN LA ACTIVIDAD?*

La amenaza de los nuevos competidores depende de las barreras de entrada existentes en el sector. Las barreras de entrada representa una gran dificultad para la empresas que quieren ingresar al sector, entre más elevadas sean las barreras de entrada, mas dificultad tiene la competencia de ingresar.

**Las barreras de entrada y salida** afectan al nivel de competencia de un mercado, según su intensidad, aumentan o disminuyen su atractivo. Para ver el efecto de las barreras en el mercado, vamos a poner un ejemplo: si las barreras a la entrada son bajas, habrán muchos emprendedores dispuestos a iniciarse en la actividad, si a esto le suma un alto número de empresas ya existentes y unas barreras de salida altas, se encontrara con una competencia fuerte.<sup>56</sup>

En el caso de Pamar Construcciones S.A. **Las barreras de entrada** tienen una intensidad media debido a la dificultad que entraña la adjudicación de una obra sobre todo en las empresas de nueva creación. Una de las características de la industria de la construcción está enmarcada por las barreras de entrada para nuevos competidores en cuanto a la necesidad de invertir grandes cantidades de dinero, experiencia y reconocimiento en el sector, para Pamar Construcciones S.A. Esta barrera de entrada con una intensidad media, en cuanto, a que la constructora no posee suficientes recursos propios y una barrera de entrada con

---

<sup>56</sup> [http://www.bicgalicia.es/bicc/guiasadaptadas/descargas/76\\_CONPOD\\_adaptadazona1.pdf](http://www.bicgalicia.es/bicc/guiasadaptadas/descargas/76_CONPOD_adaptadazona1.pdf)

una intensidad baja debido a que aunque lleva muy poco en el mercado sus fundadores tienen una gran trayectoria en la industria de la construcción.

**Las barreras de salida** tienen una importancia baja debido a que el ejercicio de la actividad no implica la compra de la maquinaria necesaria para la realización del proyecto. La empresa recurre a la subcontratación de estos elementos lo que evita que formen parte del activo de la empresa.

### **ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La identificación de los productos sustitutos supone la búsqueda de otros productos que puedan cumplir la misma función, y por tanto satisfacer las mismas necesidades que el producto que ofrece las empresas constructoras. Los productos sustitutos influyen sobre la competencia, ya que si tienen un precio más bajo y/o un atractivo mayor que el producto generado por las empresas, parte de la demanda se desplazarán hacia el sustituto.

No se han identificado productos sustitutos que puedan representar una alternativa real a la construcción de edificaciones.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

PAMAR CONSTRUCCIONES S.A. divide a sus proveedores en dos grandes grupos: proveedores de materiales y maquinaria y proveedores de servicios.

Los proveedores de materiales y maquinarias son los encargados de suministrar los materiales y la maquinaria necesaria para la ejecución de la obra.

El precio es el principal factor que tiene en cuenta PAMAR CONSTRUCCIONES S.A. En el momento de elegir los proveedores, pues no existen grandes diferencias en cuanto a la calidad de los productos y la maquinaria empleada. Normalmente se trabaja con productos muy concretos, que deben aparecer

especificados en los pliegos del proyecto, por lo que no es posible la elección de aquellos que tengan una calidad diferente a los especificados por el proyectista.

En este sentido cabe decir que tanto en la tecnología empleada como en los materiales se ha evolucionado bastante en los últimos años, lo que permite facilitar el trabajo de los operarios y conseguir una mayor calidad en las edificaciones y los acabados.

Los proveedores de servicios o contratistas son los encargados del suministro del personal necesario para la elaboración de la obra, sobretodo en el caso de los trabajos más especializados; estructura, albañilería, electricidad, plomería, y acabados en general. Esto se contrata a través de profesionales y tecnólogos especializados de forma autónoma que le prestan los servicios a PAMAR CONSTRUCCIONES S.A. Para la selección de proveedores de mano de obra se tiene en cuenta la calidad de los trabajos anteriormente realizados.

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre las empresas constructoras: amenazando con elevar los precios o reduciendo la calidad de los productos o servicios.

La amplia oferta de proveedores de materiales y maquinaria hace que su poder de negociación sea bajo, aunque hay ciertos proveedores como son el concreto, cemento y acero, o los que escasean por fenómenos ajenos al sector, entre otros, si pueden tener un poder de negociación alto debido a que son pocos los que suministras estos productos.

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja de los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios y llevando a los competidores a enfrentarse los unos a los otros.

### **8.1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO**

#### **8.1.3.1. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única. Los factores que se enuncian a continuación son los determinantes para poder obtener ventajas competitivas en Pamar Construcciones S.A.

- **MERCADEO, PUBLICIDAD Y VENTAS:**

Por el tipo de productos que ofrece PAMAR CONSTRUCCIONES S.A. es imperante contar con un plan de mercadeo y publicidad que constituya una estrategia de acción clara que permita a la compañía el posicionamiento en el mercado.

- **COMPETITIVIDAD DE PRECIOS:**

Es uno de los factores claves de éxito, más importantes es este, debido a la influencia que tiene en el mercado objetivo, Pamar Construcciones S.A. cuenta con una asignación de precios entre los más atractivos de los competidores, sin embargo no es una fortaleza excluyente de los otros competidores. Es por esto que la compañía debe establecer siempre una mejora continua y enfocarse en el conjunto de los factores claves de éxito.

- **CAPACIDAD Y TRAYECTORIA FINANCIERA:**

Pamar Construcciones S.A. Aún cuando tiene una trayectoria como empresa familiar en el mercado, es una empresa recién conformada, esto deja al descubierto una debilidad en la trayectoria financiera. La capacidad financiera con que cuenta la empresa, es baja, lo cual indica la necesidad de créditos en los proyectos a desarrollar, bajando la competitividad en el mercado frente a competidores con trayectoria y capacidad financiera alta.

- **CALIDAD DEL PRODUCTO:**

Pamar Construcciones S.A. tiene como política el manejo de calidad total en toda la organización, sin embargo no cuenta con un sistema de gestión de calidad, ni certificaciones de este tipo, no obstante, se distingue por entregar un producto de muy buena calidad, y por ser reconocidos en el sector de la construcción como sinónimo de excelencia. Por esto es una fortaleza media con un impacto alto.

- **LEALTAD DEL CLIENTE:**

Aunque Pamar Construcciones S.A. es una empresa recién conformada, cuenta con una clientela natural, la cual se ha adquirido vivienda a través del tiempo por intermedio de la empresa familiar, dejando a Pamar Construcciones S.A. con una clientela natural con alto grado de lealtad, la potenciación de este atributo, es de vital importancia para seguir captando mayor número de clientes y afianzando la lealtad hacia la empresa. Así promoviendo la competitividad en el sector de la construcción.

### 8.1.3.2. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES A PARTIR DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Matriz del perfil competitivo	PAMAR CONSTRUCCIONES			COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
<b>Mercadeo, Publicidad y Ventas</b>	0.20	1	0.2	3	0.6	3	0.6
<b>Competitividad de precios</b>	0.20	3	0.6	2	0.4	3	0.6
<b>Capacidad y Trayectoria Financiera</b>	0.30	2	0.6	4	1.2	4	1.2
<b>Calidad del producto</b>	0.20	3	0.6	3	0.6	2	0.4
<b>Lealtad del cliente</b>	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
<b>Total</b>	1.00		2.3		3.1		3.1

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 2-una debilidad menor, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza.

Tabla No 7. Matriz de perfil competitivo.

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.<sup>57</sup>

La matriz analizada anteriormente expone a la compañía y dos principales competidores, que para efectos de este trabajo de monografía no se precisan con nombre propio, los pesos que se utilizan son analizados y referidos conjuntamente con la compañía, al igual que las calificaciones en peso ponderado.

Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.<sup>58</sup>

#### **8.1.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS. EFE**

Para finalizar la realización de la auditoría externa se presenta a continuación la tabla No 8 que revela las oportunidades y amenazas claves de la organización.

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE</b>			
<b>FACTORES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>* CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Cumplimiento a las exigencias			

<sup>57</sup> <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>

<sup>58</sup> <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>

establecidas en la ley laboral.	0.04	3	<b>0.12</b>
Cumplimiento a las Leyes de protección del medio ambiente, que rigen para la construcción	0.04	3	<b>0.12</b>
El Nivel de desarrollo aumenta el deseo de invertir	0.04	2	<b>0.08</b>
Disminución de los aranceles debido al TLC	0.09	4	<b>0.36</b>
Actitud positiva ante la inversión	0.04	3	<b>0.12</b>
Los funcionarios tienen un alto nivel de educación	0.05	2	<b>0.10</b>
Actitud positiva ante la realización correcta del trabajo	0.05	2	<b>0.10</b>
Actitud ante los gastos y el ahorro	0.03	2	<b>0.06</b>
Facilidad para obtener créditos.	0.08	4	<b>0.32</b>
Topografía favorable para la ejecución de los proyectos	0.04	3	<b>0.12</b>
Incremento de ventas gracias a su ubicación.	0.05	2	<b>0.10</b>
Las variaciones climáticas que afectan la construcción	0.04	2	<b>0.08</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Disminución del mercado por falta de Internet (publicidad, marketing)	0.05	2	<b>0.10</b>
Incrementar la seguridad para incentivar la inversión	0.07	3	<b>0.21</b>
Reducción en la inversión debido a las tasas de interés tan elevadas	0.08	2	<b>0.16</b>
Las tasas de interés afectan los costos de la empresa	0.08	3	<b>0.24</b>
Difícil acceso a personal calificado	0.07	3	<b>0.21</b>
Disminución en la disponibilidad de			

materias primas	0.06	3	<b>0.18</b>
	<b>1.00</b>		<b>2.78</b>

Tabla No 8. Matriz de evaluación de factores externos efe.

**Nota:** \*Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la organización responden a cada factor donde 4: una respuesta superior, 3: una respuesta superior a la media, 2: una respuesta media, 1: una respuesta mala.

- **INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS.**

Para la empresa familiar, Pamar Construcciones S.A. Se obtuvo un ponderado de 2.78 puntos, lo que significa que la organización apunta sus estrategias a sacar ventajas de las oportunidades en el mercado. Es importante analizar cuales Factores tuvieron mayor y menor puntaje a fin de dar prioridad y prestar más atención a los de menor puntaje, para que no sean estos los causantes de la inestabilidad en el mercado.

Por otra parte hay amenazas que pueden llegar a afectar la actividad de la organización considerablemente, no obstante las estrategias minimizan el riesgo. Cada resultado obtenido es importante analizarlo, por tanto es importante que la constructora planee y proyecte su situación en estrategias de mediano y largo plazo a partir de los datos obtenidos en la matriz EFE. Para este trabajo de monografía, los resultados fueron revisados para incluirlos como parte de las estrategias finales de este trabajo.

## **8.2 AUDITORIA INTERNA**

En los siguientes cuadros se pueden observar el análisis de los factores internos de la organización y se agrupan según las diferentes capacidades: Tecnológicas, Directiva, talento Humano, competitiva y financiera. Finalmente se realiza la calificación y priorización de cada una de las fortalezas y debilidades, que son las que se van a tener en cuenta en la formulación estratégica.

## 8.2.1 ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS.

### FACTOR CAPACIDAD DIRECTIVA Y ORGANIZACIÓN.

<b>DIAGNÓSTICO INTERNO PCI</b>									
<b>Directiva y organización</b>	<b>fortalezas</b>			<b>debilidades</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>bajo</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<i>Imagen corporativa</i>						X	X		
<i>Uso de Planes estratégicos</i>						X	X		
<i>Flexibilidad de la estructura</i>	X						X		
<i>Conocimiento de la competencia</i>			X				X		
<i>Capacidad institucional para el diseño constructivo</i>	X						X		
<i>Sistema de toma de decisiones</i>				X			X		
<i>Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes</i>		X					X		

Tabla No 9. Análisis de los factores internos. Capacidad directiva y organización

- **Imagen corporativa.** constituye la expresión externa de la identidad de una empresa, una compañía no es sólo lo que vende o lo que ofrece, también es de lo que ella se percibe, una imagen sólida y representativa de su actividad y su filosofía constituyen un valor fundamental a la hora de posicionarse en el sector y de diferenciarse de la competencia. Debido a que Pamar Construcciones S.A. es nueva en el mercado, aún su imagen corporativa no se puede ver como una fortaleza si no como una debilidad debido a que hasta ahora se empieza a trabajar en todo lo que tiene que ver con marketing, relaciones públicas, campañas publicitarias, promociones entre otras.
- **Planes estratégicos.** Toda empresa deben diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto,

mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. También es importante señalar que las empresas deben precisar con exactitud la misión que va a regir la empresa y que va a ser fundamental ya que representara las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a sus consumidores. Es por esta razón que los directivos de Pamar Construcciones S. A han decidido elaborar un el plan estratégico para la empresa con el fin de poder lograr que la constructora en el 2020 sea la número uno en el sector de la construcción en Santander como lo plantea en la visión.

- **Flexibilidad en la estructura.** Pamar Construcciones s.a. por su naturaleza de empresa familiar cuenta con una estructura flexible, siendo esto una fortaleza alta puesto que aumenta la competitividad, la gestión innovadora y cambiante, lo que genera ser una empresa capaz de enfrentarse a un medio agresivo y globalizado como es el de la construcción.
- **Conocimiento de la competencia.** Aunque Pamar Construcciones S.A. como tal no maneja ningún tipo de procedimiento para verificar el comportamiento de las empresas que compiten en el mercado de la construcción, de manera informal se realiza un muestreo de datos como: precios, proveedores, diseños y nuevas tendencias que maneja el mercado, con el fin de hacer un modelo comparativo de tal forma que se pueda establecer un portafolio de servicios acorde a las necesidades de los clientes y a las tendencias del mercado, para seguir abarcando mercado y no alejarse de los competidores.
- **Capacidad institucional para el diseño constructivo.** El diseño constructivo está a cargo de personal idóneo y capacitado para tal fin, adicional a esto, este personal participa en la alta dirección lo cual enmarca el sentido de pertenencia, el esfuerzo y compromiso en todos los proyectos realizados por la empresa, siendo una fortaleza importante en la organización y una ventaja competitiva en el sector de la construcción.

- **Sistema de toma de decisiones.** En cuanto a la toma de decisiones en Pamar Construcciones S.A., la parte directiva toma las decisiones de acuerdo a los estatutos estipulados en el momento de su creación. En la parte operativa no existe claridad para la toma de decisiones debido a la falta del manual de funciones y procesos definidos.
- **Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes.** La empresa ha tratado de continuar una línea innovadora desde la dirección, es por esto que periódicamente se capacita personal administrativo, directivo, operativo y técnico lo cual genera una fortaleza bastante alta por estar siempre a la vanguardia en las tendencias y los conocimientos en cada área, siempre involucrados en el cambio y la innovación.

#### FACTOR CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

<b>DIAGNÓSTICO INTERNO PCI</b>									
<b>Talento humano</b>	<b>fortalezas</b>			<b>debilidades</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<i>Experiencia laboral</i>	X								X
<i>Empleados dedicados</i>	X						X		
<i>Sentido de pertenencia</i>	X						X		
<i>Estimulo al personal</i>	X						X		
<i>Remuneración Adecuada</i>		X						X	
<i>Clima laboral</i>						X		X	
<i>Personal idóneo</i>			X					X	
<i>Grado de Confiabilidad</i>	X							X	
<i>Rotación de personal</i>			X						X
<i>Capacitación de programas de desarrollo</i>			X					X	

Tabla No 10. Análisis de los factores internos. Capacidad de talento humano.

- **Experiencia laboral.** Una de las fortalezas de Pamar construcciones s.a. es la experiencia que tienen los funcionarios que laboran allí, debido a que las personas que integran la organización no sólo son empleados si no que hace parte de ella por ser una empresa familiar, aunque hace poco se creó

la empresa los fundadores son personas que desde hace mucho tiempo han trabajado en el sector de la construcción y conocen muy bien el medio en el que se desenvuelven.

- **Empleados dedicados.** Para Pamar Construcciones S.A. una de las fortalezas es asegurar que los empleados sean informados de todos los resultados y tengan la oportunidad de analizar cualquier inconsistencia que se presente o cualquier cambio que se pueda generar dentro de la organización, pues al ser empresa familiar todos los integrantes de ella trabajan incansablemente con el fin de cumplir los objetivos y las metas, pues ellos son los mayores beneficiados.
- **Sentido de pertenencia y estímulo personal.** En Pamar Construcciones S.A. los empleados trabajan de manera incansable, el hecho de hacer parte de la organización los motiva a trabajar con esmero y dedicación, atributos que consideramos como fortaleza porque son estos los que permiten que la empresa continúe su rumbo y cumpla con las expectativas no solo de sus directivos si no de sus clientes especialmente. En la parte del estímulo del personal, la constructora ofrece bonificaciones y existen programas de capacitación y de bienestar para los funcionarios.
- **Remuneración adecuada.** En Pamar Construcciones S.A. el personal que es contratado para la ejecución de las obras, devenga un salario de acuerdo a políticas salariales establecidas en el sector de la construcción, y cotejadas con información suministrada por construdata. En la parte administrativa por ser empresa familiar los funcionarios no se sienten satisfechos con el sueldo devengado, pues consideran que podrían ganar mucho mejor.
- **Clima laboral.** El clima laboral en Pamar Construcciones S.A. es considerada como una debilidad con un impacto medio, por ser empresa familiar se presenta con frecuencia discusiones entre los funcionarios, nadie quiere ser subalterno y cualquier orden que se dé entre ellos es motivo de discusión.

- **Personal idóneo.** Debido a que la empresa está rodeada en su mayoría por empleados que al mismo tiempo son familiares y que trabajan en ella, existen casos en que la competencia laboral del empleado no es la adecuada para desempeñar el cargo, sin embargo se asignan, obteniendo resultados pocos favorables para el buen funcionamiento de la empresa.
- **Grado de confiabilidad.** La confiabilidad de los empleados que laboran, siendo en su mayoría familiares generan una alta confiabilidad para el manejo de la empresa.
- **Rotación de personal.** La rotación de personal en la mayoría de las organizaciones genera consecuencias negativas cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, en Pamar Construcciones S.A. la rotación de personal es muy baja considerándose como una fortaleza.
- **Capacitación de programas de desarrollo.** En Pamar Construcciones S.A. se ha capacitado el personal en sus diferentes áreas de trabajo, sin embargo no se cuenta con un programa de comunicación interna donde se socialice y se tenga en cuenta los conocimientos adquiridos para aplicarlos de manera correcta a la organización.

#### FACTOR CAPACIDAD TECNOLÓGICA

<b>DIAGNÓSTICO INTERNO PCI</b>									
<b>Tecnológica</b>	<b>fortalezas</b>			<b>debilidades</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<i>Normalización de los procesos</i>				X				X	
<i>Ubicación física</i>	X						X		
<i>Acceso a servicios públicos</i>	X						X		
<i>Intensidad en el uso de mano de obra</i>			X				X		
<i>Flexibilidad en la</i>	X						X		

<i>producción</i>									
<i>Disponibilidad de software,</i>				X				X	

Tabla No 11. Análisis de los factores internos. Capacidad tecnológica.

- **Normalización de los procesos.** Pamar Construcciones no cuenta con ningún manual o programa de normalización de los procesos, tanto administrativamente como en la parte operativa o técnica.
- **Ubicación física y acceso a servicios públicos.** Para Pamar Construcciones S.A. la ubicación física es una fortaleza con un impacto alto, debido a que los proyectos se llevan a cabo en el área metropolitana, generando facilidades para la obtención de materia prima, accesibilidad a compradores, de igual manera la facilidad al acceso a servicios públicos es una fortaleza para la organización.
- **Intensidad en el uso de mano de obra.** En Pamar construcciones maneja en gran cantidad la mano de obra, lo cual genera en ciertos frentes de trabajo celeridad, sin embargo debido a la cantidad de personal se presentan operarios con baja calidad y/o capacitación en la mano de obra, no obstante se considera como una fortaleza baja.
- **Flexibilidad en la producción.** Pamar Construcciones S.A. maneja una flexibilidad en la producción ya que el producto se entrega de acuerdo a la solicitud específica de cada cliente, adicional a esto los proyectos se plantean de acuerdo a las necesidades y tendencias del mercado.
- **Disponibilidad de software.** Pamar cuenta con software no especializado lo cual sufre las diversas actividades y procesos que se desarrollan, para la mejora y rendimiento de los procesos es necesario utilizar software especializado de acuerdo a cada área de trabajo, por ende se toma como una debilidad alta.

## FACTOR DE CAPACIDAD FINANCIERA

<b>DIAGNÓSTICO INTERNO PCI</b>									
<b>Financiera</b>	<b>Fortalezas</b>			<b>debilidades</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>bajo</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<i>Disponibilidad de líneas de crédito</i>			X					X	
<i>Recursos financieros necesarios</i>				X			X		
<i>Rotación de cartera</i>		X					X		
<i>Rotación de inventarios</i>		X						X	
<i>Estabilidad de costos</i>	X						X		
<i>Costos Bajos</i>	X						X		
<i>Nivel tecnológico</i>					X			X	
<i>Financiamiento de diversas fuentes</i>	X						X		

Tabla No 12. Análisis de los factores internos. Capacidad financiera.

- **Disponibilidad de líneas de crédito.** La disponibilidad con la que cuenta Pamar Construcciones S.A. es variada y de acceso estándar, ya que la compañía no tiene ninguna restricción financiera y los socios poseen buen historial crediticio.
- **Recursos financieros necesarios.** Pamar Construcciones S.A. requiere de diversos tipos de recursos entre los cuales esta; la banca y recursos propios, es por esto que se considera como debilidad, lo ideal sería manejar solo recursos propios.
- **Rotación de cartera.** Pamar Construcciones S.A. maneja una rotación de cartera muy baja, puesto que las formas de pago de los productos quedan estipuladas bajo promesa de compraventa, lo cual, obliga al comprador a cumplir lo convenido. Sin embargo se tienen retrasos de fuerza mayo, esto sin generar problemas para la constructora.

- **Rotación de inventarios.** Pamar Construcciones S.A. para iniciar un proyecto debe tener un 60% vendido, el 40% restante se vende durante el transcurso de la construcción del proyecto, por lo tanto al finalizar el proyecto se tiene un mínimo de inventarios o incluso cero inventarios, lo cual es una fortaleza para la constructora.
- **Estabilidad de costos.** Todos los proyectos, manejan un presupuesto al inicio, este presupuesto está proyectado durante el tiempo de ejecución lo cual por lo general tiene una duración aproximadamente 2 años. Algunos materiales como el acero, cemento, entre otros es objeto de fluctuaciones muy grandes las cuales ya está previsto en el presupuesto, por lo tanto genera una fortaleza para la empresa.
- **Costos bajos.** Pamar Construcciones S.A. siempre ha propendido por manejar materiales y herramientas de calidad, siempre minimizando costos, adicional a esto las ventas se manejan directamente, evitando comisión por venta; el equipo de trabajo que conforma la empresa no es numeroso, todo esto con el fin de manejar costos bajos que puedan beneficiar a la empresa.
- **Nivel tecnológico.** En Pamar Construcciones S.A. el departamento de contabilidad es manejado a través de outsourcing, el cual provee software y hardware especializados, las demás áreas de la organización son manejados con software y hardware no especializados, por lo que consideramos esto una debilidad para la empresa con un impacto medio, para cualquier organización es importante las tecnologías, ya que ellas son fundamentales en el desarrollo y buen funcionamiento de las mismas.
- **Financiamiento de diversas fuentes.** La compañía Pamar Construcciones, se financia con recursos propios, por medio de compradores, por medio de proveedores y por la banca. Debido a que la financiación vía compradores,

proveedores y por recursos propios son la más utilizadas, genera una gran diversidad y ventaja de manejo de financiamiento, traducida en una fortaleza para la compañía.

## FACTOR DE CAPACIDAD COMPETITIVA

<b>DIAGNÓSTICO INTERNO PCI</b>									
<b>Competitiva</b>	<b>Fortalezas</b>			<b>debilidades</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<i>Calidad de los productos</i>		X					X		
<i>Plan integrado de Marketing</i>				X			X		
<i>Portafolio de Productos</i>		X						X	
<i>Canales de distribución</i>		X						X	
<i>Estrategia de ventas</i>					X			X	
<i>Lealtad de los clientes</i>		X							
<i>Calidad en el servicio al cliente</i>	X						X		
<i>Forma de ventas</i>				X					
<i>Promoción del producto</i>				X			X		
<i>Eficacia de la fuerza de ventas</i>									
<i>Precios</i>		X					X		

Tabla No 13. Análisis de los factores internos. Capacidad competitiva.

- **Calidad de los productos.** Pamar construcciones S.A. tiene como política el manejo de calidad total en toda la organización, sin embargo no cuenta con un sistema de gestión de calidad, ni certificaciones de este tipo, no obstante, nos distinguimos por entregar un producto de muy buena calidad, y por ser reconocidos en el sector de la construcción como sinónimo de excelencia. Por esto es una fortaleza media con un impacto alto.
- **Plan integrado de marketing.** La compañía no cuenta con un plan integrado de marketing, sin embargo, se maneja publicidad esporádica, en diversos

medios, dependiendo de la evolución de las ventas. Por eso esta variable se considera una debilidad alta.

- **Portafolio de productos.** Pamar construcciones tiene un portafolio de productos reducido, el cual podría ser más amplio y esto se lograra con el tiempo, sin embargo, a medida que los compradores adquieren el producto sobre planos, tiene la posibilidad de realizar cambios para obtener un producto personalizado. Lo cual es una gran ventaja para la compañía.
- **Canales de distribución.** La compañía maneja las ventas directamente, sin embargo la compañías inmobiliarias tienen carta abierta para ofrecer los proyectos, al igual, personas naturales también tiene la posibilidad de ofrecer el proyecto. El nivel de ventas realizadas directamente por la empresa es cerca al 85 %, por lo tanto se tiene la fortaleza de manejar diversos canales de distribución, que sin embargo no representan más del 15 % de las ventas.
- **Estrategia de ventas.** Pamar construcciones no cuenta con un plan de manejo de las ventas, lo cual indica una falta de estrategia de ventas, aunque cuenta con sala de ventas propia y maneja más del 80 % de las ventas. Falta un direccionamiento que mejore este proceso.
- **Lealtad de los clientes.** Pamar construcciones tiene la ventaja de poseer un amplio número de clientes naturales, los cuales han apoyado la empresa familiar desde mucho antes de crearse la compañía, en cada proyecto cerca del 35% de los compradores son clientes naturales de la empresa, es por esto que se maneja una fidelidad grande en nuestros compradores, sin embargo no se cuenta con un manejo y idealización de clientes, lo cual es necesario crear y llevar a cabo.
- **Calidad en el servicio al cliente.** Pamar Construcciones S.A. no cuenta con un servicio al cliente permanente, al terminar cada proyecto se maneja un servicio post venta de cerca de 6 meses, y posterior a este tiempo, se realiza el

servicio post venta de acuerdo a la solicitudes realizadas por los compradores. Falta diseñar e implantar un manual de funciones y procesos para esta actividad. Por lo tanto falta mejora.

- **Forma de ventas.** La constructora maneja principalmente la venta al detalle en oficina, la cual se compone de la visita del comprador a la oficina, revisa al detalle el producto (en planos, renders, maquetas, etc.) y se genera la compra. La otra forma de venta es la venta al detalle fuera de la oficina, esta se presenta en el caso de compradores extranjeros o nacionales no regionales, los cuales compran a través de información enviada por mensajería, en línea, etc. Y posteriormente se genera la compra. Ambos casos se presentan en la compañía, hace falta la realización de la pagina Web, la cual ayuda en la venta al detalle en oficina y fuera de oficina, debido a que el comprador tiene la información a la mano en tiempo real, lo cual mejor la forma de venta. Igualmente se podrían adaptar nuevas formas de venta. Por ejemplo puerta a puerta con previa cita, llegando al mercado objetivo con stands en centros comerciales etc.
- **Promoción del producto.** Debido a que no se tiene una estrategia de marketing, y ninguna definición precisa de la promoción del producto, es indispensable generar planes de promoción y marketing del producto para tener un impacto alto en el mercado objetivo, es por esto que se tiene una debilidad con un impacto alto.
- **Eficacia de la fuerza de ventas.** La fuerza de ventas por lo general está acompañada por un sistema de apoyo, como marketing, administración automatizada de clientes con software tipo CRM, con lo cual Pamar Construcciones S.A. no cuenta, la fuerza de ventas es vital para toda compañía, ya que es el motor de la empresa. La compañía debe presentar planes acción y de mejoramiento para la fuerza de ventas.

- **Precios.** Pamar construcciones cuenta con una asignación de precios que es muy competitiva entre las compañías constructoras que abarcan el mismo mercado objetivo, debido a la minimización de costos y gastos que la empresa obtiene, sin descuidar lo más importante que es la calidad del producto. Y al ofrecer mejoras del producto, el precio se vuelve muy atractivo para el consumidor.

### 8.2.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).

FACTORES DE ÉXITO	PESO	*CALIFICACIÓN	PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Amplia Flexibilidad en la estructura	0.06	4	<b>0.24</b>
Capacidad institucional para el diseño constructivo	0.05	4	<b>0.20</b>
Experiencia laboral idónea	0.05	3	<b>0.15</b>
Estimulo al personal y sentido de pertenencia por parte de los funcionarios	0.04	4	<b>0.16</b>
El precio de los productos es competitivo	0.04	1	<b>0.04</b>
Ubicación física adecuada para la ejecución de los proyectos	0.03	4	<b>0.12</b>
Facilidad para el acceso a los servicios públicos	0.03	4	<b>0.12</b>
Amplia flexibilidad en la producción	0.07	4	<b>0.28</b>
Financiación de diferentes fuentes	0.07	3	<b>0.21</b>
Presupuesto asignado a la organización	0.05	3	<b>0.15</b>
Calidad en el servicio al cliente	0.05	4	<b>0.20</b>
Capacidad de respuesta a las condiciones cambiantes	0.04	3	<b>0.12</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
El clima laboral no es idóneo	0.02	2	<b>0.04</b>

Ausencia de recursos financieros	0.04	1	<b>0.04</b>
No existe un plan integrado de marketing	0.06	1	<b>0.06</b>
Ausencia de planes estratégicos	0.06	2	<b>0.12</b>
Ausencia de un sistema de estandarización de procesos	0.04	1	<b>0.04</b>
No existe una imagen corporativa definida	0.06	2	<b>0.12</b>
Deficiencia en la toma de decisiones	0.05	1	<b>0.05</b>
Ausencia de software y hardware para el funcionamiento de la organización	0.05	2	<b>0.10</b>
No existe un plan estratégico de ventas.	0.04	2	<b>0.08</b>
	<b>1.00</b>		<b>2.64</b>

Tabla No 14. Matriz de evaluación de factores internos, Pamar Construcciones S.A.

Nota: \* las calificaciones indican el grado el grado de eficacia con que las estrategias responden a cada factor, donde 1: es una debilidad Mayor, 2: una debilidad menor, 3: una fuerza menor y 4: una fuerza mayor.

- **INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ FCI**

El total ponderado de la matriz es de 2.64 puntos, esto indica que la posición estratégica de la constructora está por encima de la media. Sin embargo la Constructora debe enfocarse en ciertas debilidades que aunque no han afectado considerablemente pueden llegar a hacerlo. Un ejemplo puede ser: No existe un plan estratégico de ventas, ausencia de Software y hardware, no existe una imagen corporativa definida, entre otras, variables que si no se establecen estrategias para convertirlas en fortalezas más adelante repercutirán sobre la constructora considerablemente.

La empresa debe establecer estrategias que equilibren estas debilidades y que apunten al logro de ventajas competitivas, con base en sus fortalezas, esto hará que la constructora se fortalezca y cumpla con sus objetivos planteados.

### **8.3 CADENA DE VALOR**

Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio.<sup>59</sup>

La tarea de Pamar Construcciones S.A. es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor. En la medida en que PAMAR CONSTRUCCIONES S.A. desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

La cadena de valor disgrega a las empresas en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Pamar Construcciones S.A. obtendrá ventajas competitivas desempeñando estas actividades estratégicamente a menor costos o mejor que sus competidores.

Para el análisis de la cadena de valor se tuvieron en cuenta las:

#### **ACTIVIDADES PRIMARIAS:**

- **Logística Interna:** Pamar Construcciones S.A. cuenta con un almacén de obra, el cual está diseñado para el manejo de suministros para las actividades de construcción, que disminuye al mínimo el daño o deterioro de los insumos, representando beneficios para la constructora, en cuanto a reducción de

---

<sup>59</sup> [www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc](http://www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc)

costos, mejora en la calidad del producto e incremento en la satisfacción del cliente.

- **Operaciones:** La dirección de proyectos, junto a su equipo de trabajo, manejan un plan de seguimiento y control el cual retroalimenta el avance de las actividades y procesos en la ejecución de la obra, de tal forma que garantiza una mejora continua, reflejándose en la calidad del producto final.
- **Logística externa:** Esta actividad se constituye como un factor clave del éxito. La logística externa la conforman todas las actividades que permiten que el producto llegue oportunamente al cliente. Comenzando por la facturación, el mantenimiento del producto terminado hasta su entrega, la logística de entrega y aceptación del producto, la intermediación para acceder a créditos con entidades bancarias y facilitando de esta manera la entrega exitosa del producto.
- **Marketing y ventas:** Esta actividad es primordial para PAMAR CONSTRUCCIONES S.A. ya que en ella se establecen las estrategias para ofrecer los productos, para posicionarse en el mercado, para crear ventajas competitivas y para ser de PAMAR una organización que a través de sus campañas publicitarias y promociones incentiven a los clientes a preferir sus productos y a considerarla la mejor constructora de Santander. En la parte de ventas la misión es poder atraer nuevos clientes y mantener los actuales, ofreciendo Productos de calidad que cumplan con las expectativas de los clientes y brindando facilidades de pago de los mismos.
- **Servicio y servicio post-venta:** Los servicios que ofrece PAMAR CONSTRUCCIONES S.A. son altamente calificados; brindando una infraestructura e instalaciones adecuadas, ofrecen una excelente ubicación con acceso a todo público, los espacios son acordes a las necesidades de los funcionarios y los clientes, PAMAR CONSTRUCCIONES S.A. brinda la mejor

atención, ofreciendo las mejores opciones de compra de acuerdo a la capacidad de pago de cada cliente en particular, el servicio de atención durante la producción y el servicio post venta son de gran interés e importancia para la compañía, ya que fortalece la relación con los clientes.

**ACTIVIDADES DE APOYO:**

- **Infraestructura empresarial, dirección administrativa y financiera:** Consta de varias actividades incluyendo la administración general y el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control de actividades de administración y finanzas, todas las actividades anteriormente mencionadas ofrecen apoyo a toda la cadena de valor, en esta actividad también se establecen las actividades referentes a recursos humanos, abarcando todo el desempeño de la dirección e infraestructura de la compañía.
- **Abastecimiento:** En esta actividad, Pamar Construcciones S.A. se abastece de los insumos necesarios que nutren la cadena de valor, acompañando las actividades primarias, de marketing y ventas, logística interna, operaciones y logística de salida, proporcionando estas actividades una gran calidad en los insumos, traducido en un producto de altos estándares de calidad, de aceptación en los clientes, y duradero en el tiempo.

**CADENA DE VALOR  
PAMAR CONSTRUCCIONES S.A.**

<p><b>INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL, DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b></p>	<p><b>ALTA DIRECCIÓN, GERENCIA GENERAL, DIRECCIÓN FINANCIERA Y ADMÓN.</b></p> <p><b>CONTRATACIÓN, COMPENSACIÓN, SALUD OCUPACIONAL</b></p>
--	---

<b>ABASTECIMIENTO</b>	<b>Pautas Publicitarias.</b>	<b>Compra de insumos para construcción.</b>	<b>Compra y/o alquiler de equipo y herramienta.</b>	<b>Accesorios u adicionales como valor agregado al producto.</b>	
	-Fuerza de ventas y marketing. -Canales de distribución . (inmobiliarias, personas naturales)	Recepción de insumos, control de inventarios . (almacén de obra)	Transformación de los insumos en producto terminado (actividades de construcción)	Verificación con el comprador del producto a entregar (acabados, instalaciones)	Atención general al cliente, atención de reclamos, arreglos locativos y devoluciones.
	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>LOGÍSTICA EXTERNA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGÍSTICA DE SALIDA</b>	<b>SERVICIO Y POST-VENTA</b>

Figura No 4. Cadena de valor, Pamar Construcciones S.A.

Para Pamar Construcciones la cadena de valor se establece de acuerdo a la figura anterior, ya que se inicia con el marketing y ventas, y luego de llegar al punto de equilibrio del proyecto, se inicia la construcción del mismo, y posteriormente la entrega del producto, finalizando con el servicio post venta. Este esquema se realiza para todos los proyectos de la compañía.

#### 8.4 ANÁLISIS DOFA

	<b>FUERZAS - F</b>	<b>DEBILIDADES- D</b>
<b>ANÁLISIS DOFA DE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amplia flexibilidad en la estructura.</li> <li>2. Capacidad institucional para el desarrollo constructivo.</li> <li>3. experiencia laboral idónea.</li> <li>4. Estimulo al personal y sentido de pertenencia.</li> <li>5. Ubicación física adecuada para la ejecución de los proyectos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima laboral no idóneo</li> <li>2. Ausencia de recursos financieros</li> <li>3. No existe un plan integrado de marketing.</li> <li>4. Ausencia de planes estratégicos</li> <li>5. No existe una imagen corporativa definida</li> <li>6. Deficiencia en la toma de</li> </ol>

<p align="center"><b>PAMAR CONSTRUCCIONES S.A.</b></p>	<p>6. Facilidad para el acceso a los servicios públicos</p> <p>7. Amplia flexibilidad en la producción</p> <p>8. financiación de las diferentes fuentes.</p> <p>9. Presupuesto asignado a la organización.</p> <p>10. Calidad en el servicio al cliente.</p> <p>11. Capacidad de respuesta a las condiciones cambiantes.</p> <p>12. el precio de los productos es competitivo</p>	<p>decisiones.</p> <p>7. Ausencia de software y hardware para el funcionamiento de la organización.</p> <p>8. No existe un plan estratégico de ventas</p> <p>9. No existe un plan estandarizado de procesos.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES - O</b></p> <p>1. Los impuestos se liquidan con base en la contabilidad.</p> <p>2. Cumplimiento a las exigencias establecidas en la ley laboral</p> <p>3. Cumplimiento a las leyes del medio ambiente que rigen para la construcción</p> <p>4. El nivel de desarrollo aumenta el deseo de invertir.</p> <p>5. Disminución de los aranceles debido al TLC</p> <p>6. Actitud positiva ante la inversión</p> <p>7. Los funcionarios tienen un alto nivel de educación</p> <p>8. Actitud positiva ante la realización correcta del trabajo.</p> <p>9. Actitud ante los gastos y el ahorro</p> <p>10. Facilidad para obtener créditos</p> <p>11. Topografía favorable para la ejecución de los proyectos</p> <p>12. Incremento en las ventas gracias a la ubicación</p> <p>13. Las variaciones climáticas que afectan la construcción.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS – FO</b></p> <p>1. Desarrollo del mercado: introducción de productos actuales en otras áreas geográficas o estratos en el área metropolitana. (F11, F2, F5, F6, O2, O3, O13, O11).</p> <p>2. Desarrollo del Producto, buscar mayores ventas modificando o mejorando los proyectos actuales. (F2, F7, F8, O3, O2, O11, O13)</p> <p>3. Diferenciación, en acabos, y reformas en cuanto a la modificación en los espacios. (F1, F2, F3, F7, F10, O5, O10, O9,)</p> <p>4. Segmentación del mercado, a través de liderazgo en costos y diferenciación. (F5, F6, F7, F9, F10, F12, O11, O4, O1, O2, O3)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS -DO</b></p> <p>1. Penetración del mercado local: buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo. (D4, D5, D9, D6, D3, O7, O8, O12)</p> <p>2. Elaborar un manual de procesos. (D9, D7, O8, O7)</p> <p>3. Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad. (D4, D8, O8, O7)</p> <p>4. Implementar sistemas de hardware y software para apoyar la gestión administrativa y operativa de la organización (D7, O8, O8,)</p>
<p><b>AMENAZAS – A</b></p> <p>1. Disminución del mercado por falta de Internet (publicidad, marketing)</p> <p>2. Incrementar la seguridad para incentivar la inversión</p> <p>3. Debido a las tasas de intereses tan altas, se ha reducido la inversión.</p> <p>4. Las tasas de intereses afectan los costos de la empresa.</p> <p>5. Dificil acceso a personal calificado.(operativo)</p> <p>6. Disminución en la disponibilidad de materias primas.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS – FA</b></p> <p>1. Crear un programa de financiación directamente con la constructora.(F1,F10,A3)</p> <p>2 Integración hacia delante, buscar controlar o adquirir el dominio de los distribuidores. F10, F11, F9, A6)</p> <p>3. Establecer cursos de inducción y capacitación antes de ingresar a la compañía.(F4, F9, O5)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS -DA</b></p> <p>1. Desarrollar un plan estratégico de marketing, para que la empresa no solo sobreviva si no se posicione en el mercado. (D3, D5, D6, D8, A1)</p>

Tabla No 15. Análisis DOFA de Pamar Construcciones S.A.

## **ESTRATEGIAS PLANTEADAS**

- Desarrollo del mercado introduciendo productos en otras áreas geográficas o estratos en el área metropolitana.
- Desarrollo del Producto buscando mayores ventas, modificando o mejorando los proyectos actuales.
- Diferenciación en acabados y reformas en cuanto a la modificación de espacios.
- Segmentación del mercado a través de liderazgo en costos y diferenciación.
- Penetración del mercado local buscando mayor participación en el mercado para los productos actuales existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.
- Elaboración de un manual de procesos.
- Creación de un programa de financiación directamente con la constructora.
- Integración hacia delante, buscando controlar o adquirir el dominio de los distribuidores.
- Establecimiento de cursos de inducción y capacitación antes de ingresar a la constructora.
- Desarrollo de un plan estratégico de marketing, para que la empresa no solo sobreviva si no se poseione en el mercado.
- Implementación de sistemas de hardware y software para apoyar la gestión operativa y administrativa de la organización

Como propuesta de ejecución de las anteriores estrategias planteadas en la matriz DOFA, se propone un orden de desarrollo de estas de la siguiente manera.

**PLANES ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS PAMAR CONSTRUCCIONES S.A.**

<b>PLANES ESTRATÉGICOS</b>	<b>PLANES TÁCTICOS</b>
1. Desarrollo del mercado: introduciendo productos en otras áreas geográficas o estratos en el área metropolitana.	1. Desarrollar planes de acción proactivos en cada área, para el mejoramiento de la competitividad medición del desempeño empresarial y fijación de metas a cumplir.
2. Desarrollo del Producto: buscar mayores ventas modificando o mejorando los proyectos actuales.	2. Establecer un plan de investigación en el sector de la construcción a nivel global, para identificar las mejores tendencias aplicables a nuestro medio.
3. Diferenciación en acabados y reformas en cuanto a la modificación de espacios.	3. Desarrollar una estrategia de marketing y ventas proponiendo y posicionando la estrategia de diferenciación.
4. Segmentación del mercado a través de liderazgo en costos y diferenciación.	
5. Desarrollar un plan estratégico de marketing, para que la empresa no solo sobreviva si no se poseione en el mercado.	4. Desarrollar planes de acción con el fin de incrementar las ventas en los mercados existentes o los actuales.
6. Elaborar un manual de procesos.	5. Implementar manuales de procesos en cada área de la constructora a fin de analizar cada actividad y contribuir con el logro de los objetivos.
7. Crear un programa de financiación directamente con la constructora.	6. Desarrollar programas de financiación, para que los clientes puedan adquirir con más facilidad los

	proyectos terminados.
8. Integración hacia delante, buscando controlar o adquirir el dominio de los distribuidores.	7. buscar controlar o adquirir .
9. Establecer cursos de inducción y capacitación antes de ingresar a la constructora.	8. Desarrollo de programas de capacitación en la compañía con énfasis en el personal operativo.
10. Penetración del mercado local: buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.	9. Desarrollar planes de acción con el fin de incrementar las ventas en los mercados existentes o los actuales 10. Incrementar los vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrece promociones de ventas, reforzar las actividades publicitarias.
11. Implementar sistemas de hardware y software para apoyar la gestión administrativa y operativa de la organización.	11. Realizar el diagnostico, análisis e implementación de sistema de hardware, software, en cada dependencia.

Tabla No 16. Planes estratégicos y tácticos de Pamar Construcciones S.A.

## 9. FORMULACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### 9.1. DECLARACIÓN DE LOS VALORES

Para la elaboración de los valores de Pamar Construcciones S.A. se tuvo en cuenta la opinión de cada uno de los colaboradores. Se recogieron y agruparon un listado de valores que se institucionalizarán para trabajar y relacionarse. La identificación de estos valores permitirá diseñar una estrategia para la generación constante y continuada de los valores de la organización. Para la elaboración de los valores se reunieron los funcionarios de la constructora y de manera conjunta definieron y agruparon cada uno de los valores que más adelante se señalarán y definirán. Al analizar los distintos valores se puede observar que existen diferentes tipos que se pueden agrupar según el ámbito, los cuales se identificaron y se agruparon de la siguiente manera:

- Valores Profesionales
- Valores personales
- Valores de relación

<b>VALORES PROFESIONALES PAMAR CONSTRUCCIONES S.A.</b>
<b>1. ESPÍRITU DE INNOVACIÓN Y LIDERAZGO</b>
<b>2. EXCELENCIA Y RIGOR PROFESIONAL</b>
<b>3. FORMACIÓN CONTINUA</b>
<b>4. MADUREZ Y OBJETIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES</b>

<b>VALORES PERSONALES PAMAR CONSTRUCCIONES S.A.</b>
<b>1. ENTUSIASMO Y ORGULLO DE PERTENENCIA</b>
<b>2. RESPETO Y CONFIANZA TOTAL</b>
<b>3. ORDEN LIMPIEZA Y PUNTUALIDAD</b>

<b>VALORES DE RELACIÓN PAMAR CONSTRUCCIONES S.A.</b>
<p><b>1. VOLUNTAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE</b></p> <p><b>2. COMUNICACIÓN Y DIALOGO PERMANENTE</b></p> <p><b>3. ÉTICA Y RESPETO POR EL MEDIO AMBIENTE</b></p>

Figura No 5. Valores de Pamar Construcciones S.A.

Una vez identificados y agrupados los valores en Pamar Construcciones S.A., se prosigue a la definición de cada uno de ellos para transmitir el significado que se pretende a todos los miembros de la organización.

<b>VALORES PROFESIONALES PAMAR CONSTRUCCIONES S.A.</b>	
<b>ESPÍRITU DE INNOVACIÓN Y LIDERAZGO</b>	Tenemos vocación y espíritu de liderazgo. Eso lo conseguimos mediante el análisis constante de nuestro entorno, anticipándonos a sus cambios y trabajando en la continua actualización de nuestros productos y servicios. Trabajamos siempre pensando cómo superarnos, creando e innovando. La mejora continua es nuestra herramienta de trabajo
<b>EXCELENCIA Y RIGOR PROFESIONAL</b>	Somos profesionales constantes y perseverantes ejerciendo nuestro trabajo con relevante capacidad y aplicación, asumiendo paulatinamente mas niveles de precisión y auto responsabilidad.
<b>MADUREZ Y OBJETIVIDAD EN TOMA DE DECISIONES</b>	Tomamos la decisión con la máxima honestidad, ética y transparencia, con base en criterios evidentes de objetividad, madurez profesional y prudencia. Buscando siempre el consenso y evitando cualquier intransigencia subjetiva.

<b>FORMACIÓN CONTINUA</b>	Nos Formamos continuamente para estar al día en todos los avances de innovación y gestión tecnológico, con el fin de desarrollar mejor nuestro trabajo.

Figura No 6. Valores profesionales de Pamar Construcciones S.A.

<b>VALORES PERSONALES PAMAR CONSTRUCCIONES S.A.</b>	
<b>ENTUSIASMO Y ORGULLO DE PERTENENCIA</b>	Cada día empezamos a trabajar como si fuera el primer día, colaborando en crear un ambiente participativo en donde todos nos sintamos cómodos y orgullosos de pertenecer a la compañía.
<b>RESPECTO Y CONFIANZA TOTAL</b>	El respeto y la confianza imperan en las relaciones entre nosotros, entendiendo que la labor desarrollada por todos y cada una de las personas de nuestra empresa es de la mayor importancia y trascendencia para el éxito de nuestro proyecto.
<b>ORDEN LIMPIEZA Y PUNTUALIDAD</b>	Somos puntuales y cuidamos el orden y la limpieza e higiene personal y del entorno, por respeto a los demás y a nosotros mismos.

Figura No 7. Valores Personales de Pamar Construcciones S.A.

<b>VALORES DE RELACIÓN PAMAR CONSTRUCCIONES S.A.</b>	
<b>VOLUNTAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE</b>	Dedicamos los máximos esfuerzos e inteligencia para que el cliente quede satisfecho con nuestros productos y servicios.
<b>COMUNICACIÓN Y DIÁLOGOS PERMANENTES</b>	Facilitamos toda la comunicación que esté a nuestro alcance, que sea útil para los demás a fin de que haya una comunicación fluida entre nosotros, asegurándonos que esta se transmita de forma comprensible para todos.
	Los productos y servicios de nuestra

<p><b>ÉTICA Y RESPETO POR EL MEDIO AMBIENTE</b></p>	<p>empresa se rigen bajo los parámetros legales y son respetuosos con el medio ambiente.</p>
---	--

Figura No 8. Valores de relación de Pamar Construcciones S.A.

### 9.1.1. JUSTIFICACIÓN DE LOS VALORES

Para Pamar Construcciones es de vital importancia, los valores y principio con los cuales se convive con los colaboradores de la compañía, entre ellos, proveedores, contratistas, empleados directos e indirectos, clientes, y socios. Es por esto que la dinámica de trabajo refleja calma, y tranquilidad en la celeridad del día a día.

### 9.2. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Según JACK FLEITMAN, autor del libro “Negocios Exitosos” La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.<sup>60</sup>

En síntesis es el propósito de la organización, su razón de ser. Expresa el camino hacia el logro de la visión o la manera como se llegará a ese futuro deseado.

---

<sup>60</sup> Jack Fleitman, Negocios Exitosos, Mc Graw Hill, 2000, p37



Figura No 9. Esquema relacional de la misión.

***“PAMAR CONSTRUCCIONES S.A. es una empresa familiar que se encarga del diseño y la construcción de edificios para vivienda, con un alto sentido de responsabilidad y pertenencia que se destaca por la atención a sus clientes, la innovación de sus productos y por sus estrategias de ventas con el fin de satisfacer las necesidades del mercado y de sus clientes”***

### 9.2.1. JUSTIFICACIÓN DE LA MISIÓN

Teniendo claro que la misión debe ser estable por mediano o largo plazo y siguiendo las bases teóricas citadas, se diseñó una misión dinámica en la que se contextualiza de que manera será la empresa número uno en el sector de la construcción alcanzando así la visión planteada.

### **9.3. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN**

Es la exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes.

***“En el 2020 PAMAR CONSTRUCCIONES S.A. será reconocida en el mercado como una empresa líder en construcción, que será identificada como el ejemplo a seguir por sus clientes y competidores considerada como suministradora preferente y sinónimo de excelencia, que piensa, desarrolla y entrega productos y servicios de calidad, con un absoluto compromiso con sus clientes, satisfaciendo sus necesidades y brindándoles confianza y seguridad”.***

#### **9.3.1. JUSTIFICACIÓN DE LA VISIÓN:**

En el proceso de creación de la empresa PAMAR CONSTRUCCIONES S.A. sus propietarios y directivos decidieron limitar su visión hasta el 2020 viendo y analizando la rapidez con que cambia la economía y expresando su interés y deseo de posicionarse en el mercado nacional como líder en La industria de la construcción.

### **9.4. DECLARACIÓN DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS**

- **DESARROLLO PERSONAL:**

Reconocimiento del talento humano de nuestros trabajadores, promoviendo la creatividad, el crecimiento personal e intelectual de las diferentes personas que hacen parte de la organización

- **CONVIVENCIA:**

Fomentar un ambiente de cordialidad, optimismo y convivencia, no solamente con nuestros clientes externos sino también dentro de la organización.

- **VOCACIÓN DE SERVICIO:**

Servir de una manera efectiva a nuestros clientes externos e internos con Calidad, Organización, Compromiso y Seriedad.

- **ALINEACIÓN:**

Alineación de los diferentes procesos de la empresa, orientadas siempre al logro.

- **JUSTICIA:**

Sinónimo de equilibrio en el buen obrar, para que todas las personas puedan recibir lo que le corresponde sin discriminaciones y con sujeción a su derechos y deberes.

## **10. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

### **10.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Aumentar la rentabilidad financiera, mediante el cumplimiento de metas de ventas significativas de acuerdo al crecimiento que vaya teniendo la empresa.
- Determinar las tendencias innovadoras aplicables al sector de la construcción, mediante estudios y diagnósticos realizados para obtener ventajas frente a la competencia.
- Aumentar el mejoramiento de la productividad laboral haciéndola más competitiva a través de Software especializados para poder cumplir con las metas.
- Diseñar e implementar el manual de procesos de la constructora, mediante un análisis detallado de cada una de las áreas, para ser más eficientes y eficaces en la elaboración y entrega de los proyectos.
- Cumplir con las exigencias de los clientes mediante entrega oportuna y calidad del producto, con el fin de satisfacer las necesidades de los mismos.
- Desarrollar un plan integrado de marketing y ventas, a través de medios publicitarios para atraer clientes.
- Aumentar la eficacia en los procesos de ventas y asesoría al cliente de manera competitiva.
- Desarrollo de mecanismos estratégicos, de seguimiento y análisis permanente del entorno, para consolidar una actuación proactiva y no reactiva en la dirección.
- Desarrollar sentido de pertenencia y competencias en el personal de la empresa.

## 10.2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA EN DIFERENTES ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ÁREA
1 Aumentar la rentabilidad financiera, mediante el cumplimiento de metas de ventas significativas de acuerdo al crecimiento que vaya teniendo la empresa.	1 Desarrollo del mercado introduciendo productos en otras áreas geográficas o estratos. Diseñando planes de reducción de costos y gastos.	<b>FINANCIERA</b>
2. Determinar las tendencias innovadoras aplicables al sector de la construcción, mediante estudios y diagnósticos realizados para obtener ventajas frente a la competencia.	2 Desarrollo del Producto: buscar mayores ventas modificando o mejorando los proyectos actuales.	<b>COMERCIAL</b>
3 Aumentar el mejoramiento de la productividad laboral haciéndola más competitiva a través de Software especializados para poder cumplir con las metas.	3 Implementar sistemas de hardware y software para apoyar la gestión operativa y administrativa de la organización	<b>ADMINISTRATIVA</b>
4 Facilitar la adquisición de los productos, financiando directamente con la constructora para mayor rapidez y entrega de los mismos.	4 Crear un programa de financiación directamente con la constructora.	<b>FINANCIERA</b>

5 Cumplir con las exigencias de los clientes mediante entrega oportuna y calidad del producto, con el fin de satisfacer las necesidades de los mismos.	5 Diferenciación en acabados y reformas en cuanto a la modificación de espacios.	<b>COMERCIAL</b> <b>PROYECTOS</b>	<b>Y</b>
6. Desarrollar un plan integrado de marketing y ventas, a través de medios publicitarios para atraer clientes.	6 Desarrollar un plan estratégico de marketing, para que la empresa no solo sobreviva si no se poseione en el mercado.	<b>COMERCIAL</b>	
7 Aumentar la eficacia en los procesos de ventas y asesoría al cliente de manera competitiva	7 Desarrollar un plan estratégico de marketing, para que la empresa no solo sobreviva si no se poseione en el mercado	<b>COMERCIAL</b>	
8 Desarrollo de mecanismos estratégicos, de seguimiento y análisis permanente del entorno, para consolidar una actuación proactiva y no reactiva en la dirección.	8 Penetración del mercado local: buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.	<b>ADMINISTRACIÓN</b>	
9 Desarrollar sentido de pertenencia y competencias en el personal de la empresa.	9 Establecer cursos de inducción y capacitación antes de ingresar a la constructora.	<b>ADMINISTRACIÓN</b>	
10 Implementar el manual de procesos a cada una de las áreas de la constructora	10 Elaborar un manual de procesos	<b>TODOS</b>	

Tabla No 17. Formulación estratégica en diferentes áreas de la organización.

## **11. DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

Pamar Construcciones S.A. no ha definido su estructura organizacional debido a que lleva muy poco tiempo de fundada, uno de los objetivos de este proyecto es poder elaborar el manual de funciones y el organigrama que permita una definición de líneas de mando y autoridad.

### **11.1. DECLARACIÓN DEL ORGANIGRAMA**

Un organigrama es una herramienta administrativa que permite definir la estructura orgánica de una entidad empresarial. Contar con un organigrama bien definido y elaborado indica las relaciones existentes entre los diferentes niveles organizacionales, por lo que cualquier funcionario de la organización puede identificar gráficamente su jefe directo, sus compañeros o colegas o sus subalternos.

Contar con un organigrama permite que los integrantes conozcan su estructura básica, su posición en ella, sus responsables y el camino que debe seguir la comunicación.<sup>61</sup>

Para dar cumplimiento al concepto antes mencionado se determinó elaborar el organigrama de Pamar Construcciones S.A. (ver anexo 1) que permita la eficiencia y la eficacia de cada uno de los integrantes de la constructora.

---

<sup>61</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/organigramas/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/)

## 11.2. MANUAL DE FUNCIONES

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.<sup>62</sup>

El manual de funciones permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.<sup>63</sup>

Para no recaer en errores de funcionamiento, Pamar Construcciones S.A. debe establecer un manual de funciones, para efectos de este trabajo de monografía, se

---

<sup>62</sup><http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm>

<sup>63</sup><http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/manproc.htm>

plantea el Manual de funciones, de acuerdo a los requerimientos exigidos por la compañía, el análisis de los cargos que posee la constructora, así como lo estipulado en los marcos referenciales. (Ver anexo 2).

## **12. CONCLUSIONES**

La importancia de la creación de una cultura estratégica le permite a la empresa familiar PAMAR CONSTRUCCIONES S.A. apreciar directamente todo el conjunto del entorno en el que se desenvuelve, las oportunidades que el medio externo le ofrece y las amenazas a las que tiene que enfrentarse en el actual mundo tan cambiante.

De igual manera le permite identificar sus fortalezas y debilidades, comprendiendo cuáles son sus recursos y cuáles son sus puntos fuertes para enfrentar una competencia tan agresiva como la que se vive hoy en día.

Mediante el diagnóstico interno y externo se puede observar que la empresa cuenta con un fuerte potencial de oportunidades, fortalezas y ventajas competitivas que describen un resultado positivo hacia el emprendimiento de unas metas y el logro de la visión.

En el desarrollo del plan estratégico, se realizó la formulación de de la visión, misión y valores de Pamar Construcciones S.A. y se plantearon los objetivos y estrategias para toda la compañía, teniendo en cuenta los resultados obtenidos se estableció el direccionamiento de la empresa y de sus colaboradores, con el fin de establecer la guía para mejorar el estilo de implementación de la Planeación estratégica en Pamar Construcciones S.A. y así finalmente direccionar y planificar el futuro de la compañía en un campo tan competido como lo es el sector de la construcción y comenzar a ser punto de referencia del mejoramiento continuo y de calidad total.

Una vez desarrollado el proceso de formulación de la Planeación Estratégica y evaluados todos sus factores, se formularon las estrategias y los objetivos que guiarán a la constructora a obtener ventajas competitivas.

El buen desarrollo de las estrategias, es la clave para el logro de los objetivos organizacionales, ya que la tendencia del sector y el comportamiento de la competencia, generan la necesidad de implementar una administración proactiva frente a las expectativas del entorno, clientes y empleados.

### **13.RECOMENDACIONES.**

Para la implementación de este Plan Estratégico propuesto es fundamental, la creación de una cultura de cambio en muchos aspectos como por ejemplo “clima laboral sea idóneo” ya que es parte fundamental para el desarrollo de las organizaciones, esta cultura de cambio también está dirigida al pensamiento del mejoramiento continuo, mediante una constante evaluación, planeación, ejecución y control de todos los planes que lleven a la organización al cumplimiento de los objetivos.

Para la puesta en marcha de la planeación y el buen funcionamiento de la constructora, se recomienda:

- Compromiso por parte de los directivos de la constructora y un alto sentido de pertenencia como ejemplo para todos los funcionarios de la organización, al comenzar la implementación del plan estratégico de la compañía, se debe realizar cronograma de actividades delimitando tiempos y responsables de cada etapa.
- La dirección administrativa y financiera juega un papel fundamental para el desarrollo de la compañía, es necesario que exista gran compromiso por parte de todas las áreas que conforman la empresa, con el fin de que las actividades que se desarrollan de acuerdo a cada proceso sean ejecutadas satisfactoriamente.
- A través de la gerencia general se debe proyectar el trabajo interno de la organización, planes, programas, presupuesto, integrar la ejecución de los procesos técnicos, supervisar la capacitación y administración de los recursos financieros.

- A través de la oficina de personal se debe dirigir, organizar, coordinar y controlar la gestión del personal, capacitar a cada uno de los funcionarios en el manejo de imprevistos.
- Es muy importante no perder el enfoque de la Misión y la Visión a fin de alcanzar los objetivos propuestos.
- Se recomienda mantener una cultura organizacional que determine como llevar a cabo el logro de los objetivos propuestos.

Este último elemento es esencial, para la implementación de esta propuesta estratégica, ya que a partir de una cultura de cambio y sentido de pertenencia, las responsabilidades de lograr las estrategias propuestas serán la base para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por último para el logro de lo anteriormente expuesto es necesario el compromiso total por parte de la alta dirección, la gerencia general y los demás funcionarios de la empresa familiar Pamar Construcciones S.A.

## 14. BIBLIOGRAFÍA

Abascal Rojas, Francisco. Como se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa. Madrid, Esic, 1996.

Charles W. L Hill/Gareth R. Jones, administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, Santa Fe de Bogotá, Mc Graw Hill, 1999.

Humberto Gómez Serna, Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión –Teoría Metodología, Santa Fe de Bogotá, 3R Editores, 1997.

Jack Fleitman, Negocios Exitosos, Mc Graw Hill, 2000.

Ljungberg, 1994 - International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol.32 No 4.

Michael E. Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la competencia, CECSA, México, 1998.

Osorio Russi, Alfonso. Gerencia de la planificación estratégica. Escuela de estudios industriales y empresariales. Universidad industrial de Santander. Edición Junio 2007.

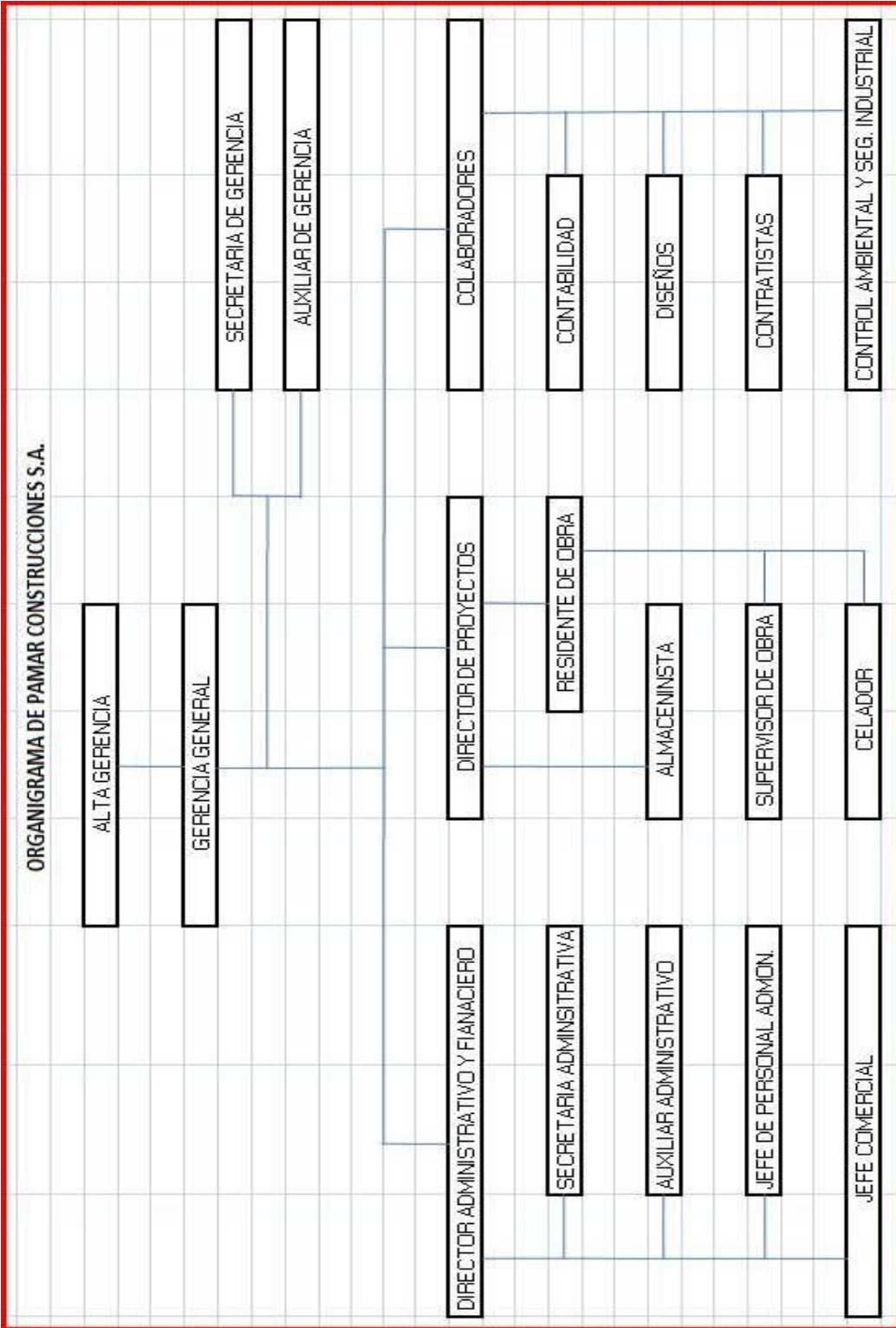
Steiner, George A Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber: México D. F Continental, 1983.

## 15. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[http://es.wikipedia.org/wiki/Planeaci%C3%B3n#Planificaci.C3.B3n\\_Operativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Planeaci%C3%B3n#Planificaci.C3.B3n_Operativa)  
[http://es.geocities.com/antonio\\_salges/sem/teorico.html](http://es.geocities.com/antonio_salges/sem/teorico.html)  
[http://www.torrentidedeu.com/pdf/nous\\_esp/valores.pdf](http://www.torrentidedeu.com/pdf/nous_esp/valores.pdf)  
<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>  
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm>  
<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>  
<http://www.monografias.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzas-porter/cinco-fuerzas-porter.shtml>  
[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)<sup>1</sup>  
<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm><sup>1</sup>  
<http://www.gerencie.com/auditoria-interna.html>  
<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>  
[www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc](http://www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc)  
<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadprod/material/AO%20%20porter%202.pdf>  
<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>  
<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Planeaci%C3%B3n#Planificaci.C3.B3n\\_Operativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Planeaci%C3%B3n#Planificaci.C3.B3n_Operativa)  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Valor>  
<http://www.google.com.ar/search?hl=es&hs=SXv&client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-AR:official&q=que+es+la+mision&spell=1>  
<http://www.comminit.com/la/modelosdeplaneacion/lapm/lasld-608.html>  
[http://www.buenosaires.gov.ar/areas/seguridad\\_justicia/emergencias/glosario.php](http://www.buenosaires.gov.ar/areas/seguridad_justicia/emergencias/glosario.php)  
<http://www.pymes.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=9&g=7>  
<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>  
[www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc](http://www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc)  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/organigramas/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/)

**ANEXO 1.**

**ORGANIGRAMA DE PAMAR CONSTRUCCIONES S.A.**



## **ANEXO 2.**

### **MANUAL DE FUNCIONES**

## MANUAL DE FUNCIONES

### I. GERENCIA GENERAL

#### 1. GERENTE GENERAL.

1.1. **Reporta a:** Alta Dirección (Accionistas de la compañía)

1.2. **Supervisa a:** Director financiero y dependientes, Director de proyectos y talento humano y sus dependientes, Secretaria general, Colaboradores externos.

1.3. **Función Básica.** Planificar, dirigir, ejecutar, supervisar y controlar la gestión de Pamar Construcciones S.A. y el adecuado funcionamiento de los diversos Órganos conformantes de la compañía.

#### 1.4. **Funciones Específicas.**

A. Dirigir y supervisar la gestión de las dependencias de la compañía, verificando la obtención de los objetivos y metas planificadas.

B. Velar por el cumplimiento de los Acuerdos y disposiciones de la Alta dirección.

C. Proponer para la aprobación de la alta Dirección, lo siguiente:

- Planes, Programas y Presupuesto de la compañía
- Reglamento de Organización y Funciones, Cuadro de Asignación de Personal y demás documentos normativos que requiera la aprobación de dicho nivel.
- Los acuerdos colectivos de trabajo con los trabajadores.
- La contratación, promoción y movimientos de personal de confianza de la compañía.
- Los viajes al exterior de los funcionarios y personal de la compañía.
- Los Estados Financieros y Memoria Anual de la empresa.
- La constitución de oficinas, u órganos desconcentrados y descentralizados de Pamar Construcciones S.A.

D. Informes periódicos de evaluación de la gestión y asuntos coyunturales relevantes de Pamar Construcciones S.A.

E. Liderar e integrar coordinadamente la ejecución de los procesos técnicos, planeación, administrativos, difusión y de cooperación técnica.

F. Representar a la compañía ante instituciones públicas y privadas, o en caso de ausencia del Presidente de la Alta Dirección.

G. Supervisar la captación y administración de los recursos financieros.

- H. Asumir decisiones sobre el manejo de las partidas presupuestales, en función a las necesidades de la empresa.
- I. Asistir a las sesiones de la Alta dirección, con voz pero sin voto.
- J. Realizar las demás funciones y atribuciones inherentes a su cargo, que le asigne la Alta Dirección.

#### **1.5. Factores de evaluación.**

El desempeño del Gerente General será evaluado por el Presidente de la Alta Dirección, tomando en cuenta entre otros, los siguientes factores:

- A. Grado de cumplimiento de los acuerdos y disposiciones de la Alta Dirección.
- B. Nivel de obtención de objetivos y metas de gestión de la empresa.
- C. Nivel de desarrollo y consolidación del rol y finalidad de la empresa.
- D. Nivel de cumplimiento de las obligaciones de la compañía con otras entidades públicas y privadas.

#### **1.6. Perfil del puesto**

Las calificaciones mínimas que requiere el Puesto de Gerente General, son las siguientes:

- A. Profesional titulado en carrera afín a las actividades de Pamar Construcciones S.A. Con Especialización o Maestría o Doctorado.
- B. Dominio del idioma Inglés
- C. Dominio de manejo de PC a nivel de usuario.
- D. Tener una experiencia mínima de cuatro (04) años en el desempeño de puestos o funciones similares.

## **2. SECRETARIA GENERAL**

2.1. **Reporta a:** Gerente general

2.2. **Supervisa a:** No ejerce supervisión.

2.3. **Función Básica.** Brindar apoyo secretarial a la Alta Dirección, transmitiendo una buena imagen ante las visitas que reciba Pamar Construcciones S.A.

2.4. **Funciones Específicas.**

- A. Decepcionar, registrar y distribuir la documentación que ingrese a la Gerencia general y/o Alta Dirección.
- B. Organizar, codificar, archivar y mantener debidamente actualizados y protegidos los archivos documentales y magnéticos de la Alta Dirección y/o Gerencia General.

- C. Atender y efectuar las llamadas telefónicas, así como concertar las citas y/o reuniones de trabajo que requiera el Jefe o Gerente General.
- D. Atender a funcionarios, trabajadores y visitantes que deseen entrevistarse con el Jefe o Gerente General.
- E. Coordinar la atención de cafetería en ocasión de las sesiones de Comités de Gerencia.
- F. Coordinar y obtener los pasajes, la documentación oficial de viajes al exterior o interior del País de la Alta Dirección y/o Gerencia General.
- G. Redactar proyectos de comunicaciones escritas a ser emitidas por la Alta Dirección y/o Gerente General, así como distribuir la documentación firmada por dichos funcionarios.
- H. Efectuar el seguimiento de los documentos remitidos a diversas instituciones, por la alta dirección y/o Gerente General.
- I. Elaborar y efectuar el seguimiento de la agenda de actividades del Gerente General.
- J. Efectuar la recepción y envío de correspondencia a través de correo electrónico.
- K. Solicitar y distribuir los útiles de oficina necesarios para las labores del área.
- L. Realizar las demás funciones y atribuciones inherentes a su cargo, que le asigne la Alta Dirección y/o la gerencia general

#### **2.5. Factores de evaluación.**

El desempeño de la Secretaria será evaluada por el Gerente General, tomando en cuenta entre otros, los siguientes factores:

- A. Efectividad y oportunidad del apoyo secretarial brindado a la Alta Dirección y/o gerencia general.
- B. Buen trato y esmero en la atención de visitantes o personal de otras áreas.
- C. Grado de puntualidad, pulcritud y presentación de los trabajos propios de su puesto
- D. Organización y orden en la administración de la documentación referida a la Alta Dirección.

#### **2.6. Perfil del puesto**

Las calificaciones mínimas que requiere el Puesto de Secretaria, son las siguientes:

- A. Estudios de secretariado.
- B. Dominio de procesador de texto y hoja de cálculo
- C. Conocimiento del idioma Inglés
- D. Experiencia mínima de dos (02) años en el desempeño de puestos o funciones similares

### **3. AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

#### **3.1. Reporta a: Gerente General**

3.2. **Supervisa a:** No ejerce supervisión.

3.3. **Función Básica.** Brindar apoyo administrativo a la Alta Dirección y/o Gerencia General en los encargos que se le asigne.

3.4. **Funciones Específicas.**

- A. Ejecutar los encargos y trámites administrativos que le asigne el Presidente de la Alta Dirección o Gerente General.
- B. Recoger, trasladar, ordenar, seleccionar y distribuir la documentación entre las diversas áreas de la compañía.
- C. Atender los encargos urgentes o trámites externos que por necesidad de trabajo surjan en la Alta Dirección /o Gerencia General.
- D. Atender las reuniones de carácter gerencial.
- E. Apoyar en la obtención de fotocopias, así como en su compaginado o encuadernación.
- F. Apoyar en el transporte de volúmenes documentales, de acuerdo a instrucciones previas.
- G. Mantener la confidencialidad de los documentos que traslada.
- H. Ejecutar las demás funciones inherentes a su ámbito, que le sean encargadas por la Alta Dirección y /o Gerencia General.

3.5. **Factores de evaluación.**

El desempeño del Auxiliar Administrativo será evaluado por el Gerente General, tomando en cuenta entre otros, los siguientes indicadores:

- A. Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones y encargos asignados.
- B. Oportunidad y efectividad del apoyo que brinde a la gestión de la Alta dirección.
- C. Cuidado y esmero que aplique en el desempeño de sus funciones.
- D. Mantenimiento de adecuado nivel de interrelación con el personal de otras áreas de la compañía.
- E. Buen trato y esmero en la atención de visitantes o personal de otras áreas.
- F. Grado de puntualidad, pulcritud y presentación de los trabajos propios de su puesto.

3.6. **Perfil del puesto**

Las calificaciones mínimas que requiere el Puesto de Auxiliar Administrativo, son las siguientes:

- A. Estudios de Secundaria completa.
- B. Conocimiento del trabajo de oficina.
- C. Tener una experiencia mínima de seis (06) meses en el desempeño de puestos o funciones similares.

## II. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

### 1. DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

1.1. **Reporta a:** Gerente general

1.2. **Supervisa a:** Jefe de compras, jefe de ventas, secretaria, auxiliar administrativo.

1.3. **Función Básica.** Conducir la gestión de la Oficina de Dirección Administrativa y Financiera de acuerdo a las políticas y lineamientos de la compañía.

1.4. **Funciones Específicas.**

- A. Formular y proponer a la Gerencia General las políticas, planes y presupuesto anual de la Dirección Administrativa y Financiera.
- B. Planificar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades inherentes a los Sistemas de Personal, Tesorería, Contabilidad y Logística que se desarrollan en Pamar Construcciones S.A.
- C. Dirigir y supervisar el proceso de control de ejecución presupuestal del Pamar Construcciones S.A.
- D. Aprobar las bases, especificaciones técnicas y convocatoria a licitaciones y concursos públicos, así como los correspondientes contratos para adquisición de bienes y servicios que requiera la compañía.
- E. Someter a consideración de la Gerencia General los Estados Financieros, así como la Política Remunerativa de la compañía.
- F. Proponer a la Gerencia General la admisión o renovación de contratos de trabajadores eventuales, así mismo dirigir la promoción de trabajadores o sancionarlos de acuerdo a Ley.
- G. Representar a la Oficina General de Administración en certámenes relacionados al ámbito de su competencia o en los que designe la Gerencia General o Presidente de la Alta Dirección.
- H. Verificar que los requerimientos de campo sean atendidos oportunamente y los pagos a proveedores se efectúen dentro de la normalidad.
- I. Autorizar el giro de cheques de pagos.
- J. Coordinar con el Gerente General el otorgamiento de horas extras que puedan requerirse.
- K. Verificar que los registros de horas extras efectivas de trabajo, sean correctas en función de la política establecida en la Institución.
- L. Participar en el Comité de Operaciones, aplicando en el área a su cargo las decisiones y resoluciones que se adopten.
- M. Realizar otras funciones inherentes a su puesto, por indicación del Gerente General o la Alta Dirección, o por propia iniciativa, dando cuenta de ello oportunamente.

1.5. **Factores de Evaluación**

El desempeño del Jefe de la Dirección Administrativa y Financiera será evaluado por el Gerente General y podrá ser determinada teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes factores de evaluación:

- A. Grado de cumplimiento de los objetivos y metas de la Oficina a su cargo
- B. Oportunidad, calidad y eficiencia de los servicios que la Oficina General de Administración brinde a las demás áreas de Pamar Construcciones S.A.
- C. Habilidad para mantener en la Institución un adecuado clima organizacional, así como la debida motivación entre los trabajadores
- D. Habilidad para coordinar con los funcionarios y trabajadores de la compañía, así como con proveedores o funcionarios de otras instituciones, en el cumplimiento de las funciones que le competen.

#### **1.6. Perfil del puesto.**

- A. Profesional titulado en Administración, Economía, Contabilidad, ingeniería o profesión afín al puesto, con Grado de Especialización o Maestría o MBA o Doctorado.
- B. Sólidos conocimientos sobre normatividad y procesos de los sistemas administrativos gubernamentales.
- C. Capacidad para trabajar jornadas intensas y bajo presión.
- D. Experiencia mínima de dos (2) años en puestos similares o relacionados a los sistemas administrativos.

## **2. SECRETARIA**

2.1. **Reporta a:** Director Administrativo y Financiero

2.2. **Supervisa a:** No ejerce supervisión.

2.3. **Función Básica.** Brindar apoyo secretarial al Director Administrativo y Financiero, transmitiendo una buena imagen ante las visitas que reciba Pamar Construcciones S.A.

#### **2.4. Funciones Específicas.**

- A. Recepcionar, registrar y distribuir la documentación que ingrese a la Dirección Administrativa y Financiera.
- B. Organizar, codificar, archivar y mantener debidamente actualizados y protegidos los archivos documentales y magnéticos a la Dirección Administrativa y Financiera.
- C. Atender y efectuar las llamadas telefónicas, así como concertar las citas y/o reuniones de trabajo que requiera el Jefe o a la Dirección Administrativa y Financiera.
- D. Atender a funcionarios, trabajadores y visitantes que deseen entrevistarse con el Jefe o a la Dirección Administrativa y Financiera.
- E. Coordinar la atención de cafetería en ocasión de las sesiones de Comités a la Dirección Administrativa y Financiera.

- F. Coordinar y obtener los pasajes, la documentación oficial de viajes al exterior o interior del País a la Dirección Administrativa y Financiera.
- G. Redactar proyectos de comunicaciones escritas a ser emitidas por la Dirección Administrativa y Financiera, así como distribuir la documentación firmada por dichos funcionarios.
- H. Efectuar el seguimiento de los documentos remitidos a diversas instituciones, por la Dirección Administrativa y Financiera.
- I. Elaborar y efectuar el seguimiento de la agenda de actividades de la Dirección Administrativa y Financiera.
- J. Efectuar la recepción y envío de correspondencia a través de correo electrónico.
- K. Solicitar y distribuir los útiles de oficina necesarios para las labores del área.
- L. Realizar las demás funciones y atribuciones inherentes a su cargo, que le asigne la Dirección Administrativa y Financiera.

#### **2.5. Factores de evaluación.**

El desempeño de la Secretaria será evaluada por la Dirección Administrativa y Financiera, tomando en cuenta entre otros, los siguientes factores:

- A. Efectividad y oportunidad del apoyo secretarial brindado a la Dirección Administrativa y Financiera.
- B. Buen trato y esmero en la atención de visitantes o personal de otras áreas.
- C. Grado de puntualidad, pulcritud y presentación de los trabajos propios de su puesto
- D. Organización y orden en la administración de la documentación referida a la Dirección Administrativa y Financiera.

#### **2.6. Perfil del puesto**

Las calificaciones mínimas que requiere el puesto de Secretaria, son las siguientes:

- A. Estudios de secretariado.
- B. Dominio de procesador de texto y hoja de cálculo
- C. Conocimiento del idioma Inglés
- D. Experiencia mínima de un (01) años en el desempeño de puestos o funciones similares

### **3. AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

3.1. **Reporta a:** Director Administrativo y Financiero.

3.2. **Supervisa a:** No ejerce supervisión.

3.3. **Función Básica.** Brindar apoyo administrativo a la Dirección Administrativa y Financiera en los encargos que se le asigne.

3.4. **Funciones Específicas.**

- A. Ejecutar los encargos y trámites administrativos que le asigne el Director Administrativo y Financiero.
- B. Recoger, trasladar, ordenar, seleccionar y distribuir la documentación entre las diversas áreas de la compañía.
- C. Atender los encargos urgentes o trámites externos que por necesidad de trabajo surjan en la Dirección Administrativa y Financiera.
- D. Atender las reuniones de carácter gerencial.
- E. Apoyar en la obtención de fotocopias, así como en su compaginado o encuadernación.
- F. Apoyar en el transporte de volúmenes documentales, de acuerdo a instrucciones previas.
- G. Mantener la confidencialidad de los documentos que traslada.
- H. Ejecutar las demás funciones inherentes a su ámbito, que le sean encargadas por la Alta Dirección y /o Gerencia General.

### 3.5. Factores de evaluación.

El desempeño del Auxiliar Administrativo será evaluado por la Dirección Administrativa y Financiera, tomando en cuenta entre otros, los siguientes indicadores:

- A. Eficiencia demostrada en el desempeño de sus funciones y encargos asignados.
- B. Oportunidad y efectividad del apoyo que brinde a la Dirección Administrativa y Financiera
- C. Cuidado y esmero que aplique en el desempeño de sus funciones.
- D. Mantenimiento de adecuado nivel de interrelación con el personal de otras áreas de la compañía.
- E. Buen trato y esmero en la atención de visitantes o personal de otras áreas.
- F. Grado de puntualidad, pulcritud y presentación de los trabajos propios de su puesto.

### 3.6. Perfil del puesto

Las calificaciones mínimas que requiere el Puesto de Auxiliar Administrativo, son las siguientes:

- A. Estudios de Secundaria completa.
- B. Conocimiento del trabajo de oficina.
- C. Tener una experiencia mínima de seis (06) meses en el desempeño de puestos o funciones similares.

## 4. JEFE DE PERSONAL

4.1. **Reporta a:** Director Administrativo y Financiero.

4.2. **Supervisa a:** Personal de Administración General.

4.3. **Función Básica.** Dirigir, organizar, coordinar y controlar la gestión del personal de Administración General

#### **4.4. Funciones Específicas.**

- A. Proponer al Jefe de la Dirección Administración y Financiera las políticas, objetivos y metas del Personal.
- B. Implementar las políticas de personal fijada por la Alta Dirección, manteniendo las buenas relaciones entre los trabajadores y la Institución.
- C. Coordinar la selección, contratación e incorporación de personal.
- D. Coordinar las planillas de haberes y órdenes de pago del personal de planilla, por contrato de servicios no personales y de practicantes.
- E. Coordinar y registrar las actualizaciones de remuneraciones, planillas, gratificaciones, bonificación por escolaridad, vacaciones y retenciones.
- F. Elaborar y efectuar el seguimiento de contratos bajo la modalidad de servicios no personales y convenios de practicantes.
- G. Mantener información actualizada sobre asuntos legales, impuestos y de seguridad social relativos a la administración de personal.
- H. Implementar el proceso de capacitación y adiestramiento del personal, administrándolo de acuerdo a las necesidades y disponibilidad financiera de la Institución.
- I. Coordinar y monitorear el proceso de evaluación de rendimiento del personal.
- J. Administrar el clima laboral de la Institución, mediante la formulación y ejecución de programas de participación y motivación de los trabajadores.
- K. Coordinar con las entidades públicas o privadas, de acuerdo a las directivas expresas del Jefe de la Oficina de Dirección de Administración y Financiera.
- L. Integrar comisiones, que por su cargo o por designación de los niveles superiores, le asignen.
- M. Formular y proponer al Jefe de Oficina de Dirección de Administración y Financiera, los Proyectos de Resoluciones relacionados con la administración del personal.
- N. Realizar otras funciones inherentes a su puesto, por indicación del Jefe de la Oficina de Dirección de Administración y financiera o por iniciativa propia, dando cuenta de ello oportunamente.

#### **4.5. Factores de evaluación.**

El desempeño del Jefe de la Unidad de Personal, será evaluado por el Jefe de la Dirección Administrativa y Financiera, y podrá ser determinada teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes factores de evaluación:

- A. Eficiencia demostrada en la administración del sistema de personal, brindando el apoyo pertinente al desenvolvimiento normal de la Institución.
- B. Habilidad para mantener en la Institución un adecuado clima laboral, así como la debida motivación entre los trabajadores.
- C. Oportunidad, calidad y eficiencia de los servicios que la Unidad brinde al personal y Dependencias.

- D. Habilidad para coordinar sus actividades con las áreas y personal, así como con proveedores de servicios e instituciones con las cuales se relaciona el Instituto.

#### **4.6. Perfil del puesto**

- A. Profesional titulado en Administración o Relaciones Industriales o profesión afín, con estudios de especialización o actualización profesional en materias relacionadas al puesto, supletoriamente con mayor experiencia en puestos similares.
- B. Sólidos conocimientos sobre normas y operatividad del Sistema de Personal Gubernamental.
- C. Capacidad para trabajar jornadas intensas y bajo presión.
- D. Experiencia mínima de tres (03) años en puestos similares.

### **5. JEFE COMERCIAL**

5.1. **Reporta a:** Director financiero y administrativo

5.2. **Supervisa a:** Personal a cargo, secretaria, auxiliar administrativo.

#### **5.3. Función Básica.**

Desarrollar estrategias para la incursión de los proyectos nuevos al mercado, y el mantenimiento en los actuales, mediante la planeación, dirección, control y evaluación del departamento de ventas, realizando una proyección mediante la investigación de mercados y el manejo de la distribución, los recaudos y el servicio al cliente.

#### **5.4. Funciones Específicas.**

- A. Supervisar y calificar el rendimiento de la fuerza de ventas en actividades promocionales, cumplimiento de objetivos de ventas, recaudos y recuperación de cartera, para su optima rotación.
- B. Diseñar planes de ventas por zonas y los totales para la compañía, en los períodos establecidos.
- C. Desarrollar e implementar programas de investigación de mercados para garantizar la participación esperada por la empresa.
- D. Elaborar presupuesto anual de ventas en unidades y valores por zona y total de la empresa en conjunto con la Gerencia general para su aprobación y asignar cuotas a sus vendedores.
- E. Controlar diariamente los resultados de ventas.
- F. Mantener contacto constante con proveedores para las negociaciones.
- G. Gestionar planear las estrategias de mercadeo y control de las mismas.
- H. Diseñar, analizar y garantizar el adecuado manejo de las estadísticas de ventas.
- I. Sondar permanentemente la competencia para conocer sus estrategias promocionales y de precios e informar oportunamente a la Gerencia.

- J. Realizar un informe mensual de las ventas realizadas para la solicitud de las bonificaciones monetarias de los proveedores.
- K. Presentar informe mensual a la gerencia sobre actividades y resultados obtenidos.
- L. Coordinar, revisar y aprobar itinerarios de trabajo por ciclo para la fuerza de ventas.
- M. Participar en el proceso de determinación de los precios de venta de los productos a distribuir y los descuentos a manejar según el grupo de clientes, con la Gerencia General.
- N. Manejar continuamente el presupuesto de eventos.
- O. Asistir a eventos programados por la empresa.
- P. Autorizar los descuentos a los diferentes clientes.
- Q. Representar y dejar en buen nombre de la empresa en los diferentes eventos sociales e industriales.
- R. Realizar servicio post venta.
- S. Realizar informes.
- T. Participar en el proceso de reclutamiento selección y contratación del personal del área comercial.
- U. Diseñar estrategias y programas, motivacionales que garanticen el entusiasmo y buen rendimiento de los vendedores.
- V. Programar y dirigir reuniones de ciclo con el personal de ventas.
- W. Inducir, capacitar y entrenar el personal a su cargo.

#### **5.5. Factores de evaluación.**

El desempeño del Jefe Comercial, será evaluado por el Jefe de la Dirección Administrativa y Financiera, y podrá ser determinada teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes factores de evaluación:

- A. Grado de cumplimiento de los objetivos y metas del cargo
- B. Oportunidad, calidad y eficiencia de los servicios que brinde a las demás áreas de Pamar Construcciones S.A.
- C. Habilidad para mantener en la Institución un adecuado clima organizacional, así como la debida motivación entre los trabajadores
- D. Habilidad para coordinar con los funcionarios y trabajadores de la compañía, así como con proveedores o funcionarios de otras instituciones, en el cumplimiento de las funciones que le competen.

#### **5.6. Perfil del puesto**

- E. Profesional titulado en Administración o Relaciones Industriales o profesión afín, con estudios de especialización o actualización profesional en materias relacionadas al puesto, o con mayor experiencia en puestos similares.
- F. Sólidos conocimientos sobre dirección, organización, trabajo en equipo.
- G. Capacidad para trabajar jornadas intensas y bajo presión.
- H. Experiencia mínima de tres (03) años en puestos similares.

### III. DIRECCIÓN DE PROYECTOS

#### 1. DIRECTOR DE PROYECTOS

1.1. **Reporta a:** Gerente General

1.2. **Supervisa a:** Residente obra, almacenista, colaboradores y dependientes.

1.3. **Función Básica.** Coordinar la ejecución de proyectos, programas propios de Pamar Construcciones S.A. destinados a la edificación de vivienda u diversos proyectos de construcción y afines, así como prestar apoyo técnico en el desarrollo de estos.

#### 1.4. **Funciones Específicas.**

- A. Proponer a la Gerencia General, la implementación de nuevos proyectos y condiciones generales de crédito, en coordinación con la Gerencia de Inversiones y Colocaciones.
- B. Dirigir la evaluación técnica permanente de los programas de vivienda básica, y proyectos afines en que participa la compañía.
- C. Promover y asesorar a los Clientes, a los Contratistas, y a los Promotores Inmobiliarios para el desarrollo de los proyectos de los Programas de Vivienda.
- D. Diseñar y establecer las bases técnicas y administrativas para la selección y ejecución de nuevos programas, proponiendo sus características, condiciones y beneficios.
- E. Evaluar y proponer las metas y presupuestos requeridos para el desarrollo de nuevos programas y proyectos.
- F. Preparar programas para la Supervisión de avance de los proyectos de competencia de la dirección de proyectos.
- G. Coordinar con el Departamento de Contabilidad y Finanzas, la liquidación financiera y la conciliación contable de los proyectos a cargo de la Gerencia Técnica.
- H. Realizar el seguimiento a los Contratistas para que cumplan con la entrega de las actividades y los documentos de término de obra.
- I. Revisar las liquidaciones de los proyectos a cargo de la Dirección de Proyectos y emitir los informes para su aprobación por Resolución de Gerencia General.
- J. Proponer la relación de procesos que deberán ser incorporados en el Plan de Adquisiciones y Contrataciones, tanto para ejecución de obras como para las labores de Supervisión.
- K. Elaborar los términos de referencia, documentación y el expediente técnico de los proyectos para los procesos de licitación o concurso público que tenga programado realizar Pamar Construcciones S.A.
- L. Solicitar y proponer la designación de los Comités Técnicos para cada uno de los procesos.

- M. Coordinar con la Oficina de Asesoría Jurídico Legal para la elaboración y suscripción de los contratos de ejecución de los proyectos.
- N. Coordinar con las Unidades Operativas, para que remitan los expedientes de los profesionales que postulan a Asistentes Técnicos, para su evaluación, calificación y registro de afiliación.
- O. Llevar el Registro de Afiliación de los Asistentes Técnicos hábiles de cada una de las Unidades Operativas.
- P. Realizar otras funciones inherentes a su puesto, por indicación del Gerente General o la Alta Dirección, o por propia iniciativa, dando cuenta de ello oportunamente.

### **1.5. Factores de Evaluación**

El desempeño del Director de Proyectos será evaluado por el Gerente General y podrá ser determinada teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes factores de evaluación:

- E. Grado de cumplimiento de los objetivos y metas de la Oficina a su cargo
- F. Oportunidad, calidad y eficiencia de los servicios que la Dirección de Proyectos brinde a las demás áreas de Pamar Construcciones S.A.
- G. Habilidad para mantener en la Institución un adecuado clima organizacional, así como la debida motivación entre los trabajadores
- H. Habilidad para coordinar con los funcionarios y trabajadores de la compañía, así como con proveedores o funcionarios de otras instituciones, en el cumplimiento de las funciones que le competen.

### **1.6. Perfil del puesto.**

- E. Profesional titulado en ingeniería, Arquitectura o profesión afín al puesto, con Grado de Especialización o Maestría o MBA o Doctorado.
- F. Sólidos conocimientos sobre normatividad y procesos de los sistemas de construcción, administrativos y gubernamentales.
- G. Capacidad para trabajar jornadas intensas y bajo presión.
- H. Experiencia mínima de tres (3) años en puestos similares o relacionados a Dirección de proyectos.

## **2. RESIDENTE DE OBRA**

2.1. **Reporta a:** Director de Proyectos.

2.2. **Supervisa a:** Supervisor de obra, Celador de obra, colaboradores y demás dependientes.

2.3. **Función Básica.** Dirigir, coordinar y supervisar el desarrollo y ejecución de los proyectos que se ejecuten con Pamar Construcciones S.A. y que correspondan a la responsabilidad de la Dirección de Proyectos.

#### **2.4. Funciones Específicas.**

- A. Elaborar programas para la Supervisión y control del avance de los proyectos a su cargo.
- B. Realizar el control de avance de la ejecución de las obras y otros que se le encarguen.
- C. Revisa y tramita las cotizaciones de adicionales, ampliaciones de plazo, consultas, etc. de los proyectos en ejecución sea estudios u obras.
- D. Dirigir, orientar y vigilar en forma permanente la labor del personal a su cargo.
- E. Supervisa la implementación de proyectos y la ejecución de las obras.
- F. Programa y propone a la Gerencia Técnica los requerimientos para la ejecución de los proyectos y solicita los desembolsos en función de los avances ejecutados. Elabora los requerimientos mensuales de recursos económicos.
- G. Recepcionar los expedientes de los profesionales postulantes a Asistentes Técnicos, para su evaluación, calificación y registro de afiliación.
- H. Evalúa los resultados de los impactos de los programas y proyectos ejecutados.
- I. Realizar otras funciones inherentes a su puesto, por indicación del Gerente General o la Alta Dirección, o por propia iniciativa, dando cuenta de ello oportunamente.

#### **2.5. Factores de Evaluación**

El desempeño del residente de obra será evaluado por el director de proyectos y podrá ser determinada teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes factores de evaluación:

- I. Grado de cumplimiento de los objetivos y metas a su cargo
- J. Oportunidad, calidad y eficiencia de los servicios que la Dirección de Proyectos brinde a las demás áreas de Pamar Construcciones S.A.
- K. Habilidad para mantener en la Institución un adecuado clima organizacional, así como la debida motivación entre los trabajadores
- L. Capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo del área y habilidad para coordinar con los funcionarios y trabajadores de la compañía, así como con proveedores o funcionarios de otras instituciones, en el cumplimiento de las funciones que le competen.

#### **2.6. Perfil del puesto.**

- I. Profesional titulado en ingeniería, Arquitectura o profesión afín al puesto, o Grado de Especialización afín al cargo.
- J. Sólidos conocimientos sobre normatividad y procesos de los sistemas de construcción, administrativos y gubernamentales.
- K. Capacidad para trabajar jornadas intensas y bajo presión.
- L. Experiencia mínima de tres (2) años en puestos similares o relacionados a residente de obras

### **3. ALMACENISTA**

3.1. **Reporta a:** Director de Proyectos.

3.2. **Supervisa a:** No ejerce supervisión.

3.3. **Función Básica.** Administrar los bienes, materiales, útiles de oficina e insumos que ingresan a la obra y al almacén, estableciendo los controles correspondientes a fin de mantener actualizado el kardex.

#### **3.4. Funciones Específicas.**

- A. Recepcionar y registrar los materiales y útiles de oficina que ingresan y salen del almacén.
- B. Organizar, ordenar y almacenar los bienes y útiles de oficina.
- C. Llevar el kardex permanentemente actualizado.
- D. Mantener actualizadas las tarjetas de existencias por cada ítem almacenado.
- E. Informar al Director de Proyectos acerca de los niveles de existencias en almacén.
- F. Ejecutar otras funciones inherentes a su puesto, por indicación del Jefe de Dirección de Proyectos o por iniciativa propia, dando cuenta de ello oportunamente.

#### **3.5. Factores de evaluación.**

El desempeño del Almacenista será evaluada por Director de Proyectos y podrá ser determinada teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes factores de evaluación:

- A. Habilidad y destreza en mantener debidamente organizado y bajo condiciones óptimas de limpieza el almacén.
- B. Nivel de apoyo que brinde a la compañía en lo referente a la efectividad de los trabajos que se encargan.
- C. Eficiencia demostrada en la atención de requerimientos presentados al almacén.
- D. Capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo del área y habilidad para coordinar la ejecución de sus funciones, manteniendo las buenas relaciones personales con el personal.

#### **3.6. Perfil del puesto**

- A. Estudios Técnicos en disciplinas afines a las funciones del cargo.
- B. Amplitud de criterio y habilidad para la ejecución de trabajos de almacén.
- C. Experiencia de un (1) años en puestos o funciones similares.

### **4. SUPERVISOR OBRA**

4.1. **Reporta a:** Residente de Obra, Director de proyectos.

4.2. **Supervisa a:** Colaboradores contratistas

4.3. **Función Básica.** Velar por los controles de calidad requeridos en la ejecución de obras.

4.4. **Funciones Específicas.**

- A. Supervisa las obras durante su ejecución, con fines de garantizar los controles de calidad de las mismas.
- B. Da seguimiento a los avances de los proyectos en construcción, e informa periódicamente sobre aquellos inherentes a su cargo.
- C. Fiscaliza las ejecuciones según presupuesto.
- D. Informa por escrito, los cambios posibles de materiales ó insumos, que no se haya previsto para el proyecto para obtener la aprobación.
- E. Informa por escrito los adicionales por concepto de aumento de cantidades, que puedan ocurrir en los procesos de construcción, para su aprobación.
- F. Participa en las reuniones de coordinaciones de trabajos del proyecto.
- G. Participa en las labores de trabajos en equipo que sean coordinados por la Dirección
- H. Planifica, asigna y coordina las labores del área y personal a cargo.
- I. Supervisa las labores de sus colaboradores.
- J. Participa en el proceso de selección del personal a su cargo
- K. Evalúa el personal y recomienda cursos de capacitación para el mismo.
- L. Elabora y comunica el presupuesto del área de trabajo.
- M. Elabora los Indicadores de Gestión y Memorias del Departamento
- N. Vela por la ejecución presupuestaria del área que dirige
- O. Vela por una adecuada atención a la ciudadanía.
- P. Ejecutar otras funciones inherentes a su puesto, por indicación del Jefe o Director de Proyectos o por iniciativa propia, dando cuenta de ello oportunamente.

4.5. **Factores de Evaluación.**

El desempeño del Supervisor de Obra será evaluado por el Residente de Obra o Director de Proyectos y podrá ser determinada teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes factores de evaluación:

- A. Habilidad y destreza en mantener debidamente organizado y bajo condiciones óptimas de limpieza el equipo de trabajo y la obra.
- B. Nivel de apoyo que brinde a la compañía en lo referente a la efectividad de los trabajos que se encargan.
- C. Eficiencia demostrada en la atención de requerimientos presentados al almacén.

D. Capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo del área y habilidad para coordinar la ejecución de sus funciones, manteniendo las buenas relaciones personales con el personal.

**4.6. Perfil del puesto**

- A. Estudios Técnicos en disciplinas afines a las funciones del cargo.
- B. Amplitud de criterio y habilidad para la ejecución de trabajos Supervisión de obra.
- C. Experiencia de un (1) años en puestos o funciones similares.