

**PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA EMPRESAS  
CONSTRUCTORAS EN SANTANDER**

**ANDRÉS FELIPE MARTÍNEZ ESPARZA**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICO-MECANICAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL  
BUCARAMANGA**

**2008**

**PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA EMPRESAS  
CONSTRUCTORAS EN SANTANDER**

**ANDRÉS FELIPE MARTÍNEZ ESPARZA**

**Modalidad Tesis de grado presentado como requisito para optar el título  
de Ingeniera Civil**

**Director:  
HERNÁN PORRAS DÍAZ  
Ingeniero Civil**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECANICAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL  
BUCARAMANGA  
2008**

## DEDICATORIA

*A **DIOS**, por ser el motor  
de mi existencia,  
sin El no hubiese sido posible.*

*A mis Padres, por  
Su respaldo, testimonio y amor.*

*A mis hermanos, por su  
ejemplo de entrega*

*A mis amigos, por su incondicional  
Respaldo y motivación*

*A los Legionarios de Cristo,  
por sus oraciones y orientaciones*

**Andrés Felipe Martínez E.**

## **AGRADECIMIENTOS**

A **Dios**, porque a pesar de diferentes dificultades me permito sacar adelante el proyecto.

A Luis Felipe Martínez porque más que ser una fuente de conocimiento y experiencia en el sector, es un ejemplo de vida, es una Padre de familia y empresario admirable.

A todas las persona que han estado en el desarrollo de este proyecto, cumpliendo una función de apoyo, motivación u orientación.

Al profesor Hernán Porras por ser más que mi director, un ejemplo de vida por sus capacidades, disciplina y valores.

A la Universidad Industrial de Santander, por la oportunidad de recibir una de las mejores formaciones del país.

A los profesores por transmitir de manera eficaz el conocimiento y por haberme enseñado la importancia de estar actualizado y de desarrollar hábitos de estudio.

## CONTENIDO

|  | Pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN   | 1    |
| 1. ENTORNO ECONÓMICO   | 3    |
| 1.1 ACTIVIDAD ECONÓMICA NACIONAL   | 3    |
| 1.1.1 Inflación y empleo.  | 6    |
| 1.1.2 Factores al alza y a la baja en el crecimiento de Colombia                         | 9    |
| 1.2 ENTORNO ECONÓMICO REGIONAL   | 10   |
| 1.2.1 Estructura productiva.   | 11   |
| 1.3 PRODUCTIVIDAD, GESTIÓN, ESTRATEGIA E INNOVACIÓN EN LA REGIÓN                         | 15   |
| 1.3.1 Visión del país en el Año 2019 Basado en la Innovación y el Conocimiento.          | 17   |
| 1.3.2. Estrategia Regional.  | 19   |
| 1.4. SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN   | 22   |
| 1.4.1 Importancia de la construcción para la economía.                                   | 22   |
| 1.4.2 Los indicadores líderes de esta fracción del PIB muestran una coyuntura favorable: | 24   |
| 1.4.3 Índices y precios.   | 26   |
| 1.4.4 Financiación y tasas de intereses.   | 28   |
| 1.4.5 Determinantes de la demanda de vivienda.   | 29   |
| 1.4.6 Comportamiento cíclico de la construcción.   | 30   |
| 1.4.7 Resumen coyuntura sector edificador.   | 31   |

|  |    |
|--|----|
| 1.4.8 Proyecciones.  | 31 |
| 1.4.9 Oportunidades  | 32 |
| 1.4.10 Amenazas  | 33 |
| 2. LA ORGANIZACIÓN   | 34 |
| 2.1 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN   | 34 |
| 2.2 DEFINICIÓN   | 35 |
| 2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  | 35 |
| 2.4 TIPOLOGÍAS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES   | 36 |
| 2.4.1 Lineal o militar.  | 37 |
| 2.4.2 Sistema de organización funcional.   | 38 |
| 2.4.3 Organización de línea o asesoría.  | 40 |
| 2.5 PRINCIPIOS PARA EL DISEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN  | 41 |
| 2.5.1 Especialización, división del trabajo y determinación del grado de funcionalización. | 42 |
| 2.5.2 Funciones de asesoramiento.  | 43 |
| 2.5.3 Centralización y descentralización.  | 43 |
| 2.6 ORGANIGRAMA  | 44 |
| 2.6.1 Clasificación  | 46 |
| 2.6.2 Normas para el diseño.   | 47 |
| 2.6.3 Criterios para el diseño de los organigramas modernos.                               | 49 |
| 3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  | 50 |
| 3.1 ANÁLISIS INTERNO   | 53 |
| 3.1.1 Misión, visión objetivos y metas.  | 53 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.2 ANÁLISIS EXTERNO                                  | 57  |
| 3.2.1 Manejo financiero, mercados y competencia.      | 57  |
| 4. DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.           | 60  |
| 4.1 ESTABLECER LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.             | 60  |
| 4.1.1 Misión.   | 60  |
| 4.1.2 Visión.   | 61  |
| 4.1.3 Objetivos.                                      | 62  |
| 4.1.4 Fortalezas.                                     | 64  |
| 4.1.5 Debilidades.                                    | 64  |
| 4.1.6 Fuentes de conocimiento y educación.            | 65  |
| 4.1.7 Manejo financiero, mercados y competencia.      | 67  |
| 5. DEFINIR EL MODELO ADMINISTRATIVO                   | 69  |
| 5.1 DEFINICIÓN DEL ORGANIGRAMA Y MANUAL DE FUNCIONES. | 71  |
| 5.2 EL MODELO PARA URBAMARES LTDA.                    | 90  |
| 5.2.1 Organigrama Urbamares Ltda.                     | 90  |
| 6. CONCLUSIONES                                       | 96  |
| 7. RECOMENDACIONES                                    | 99  |
| BIBLIOGRAFÍA  | 101 |
| ANEXOS  | 103 |

## LISTADO DE CUADROS

|   | Pág. |
|---|------|
| Cuadro 1. Unidades de Vivienda Área metropolitana   | 12   |
| Cuadro 2. Visión de Colombia en las próximas décadas, basándose en la producción de los recursos naturales. | 19   |
| Cuadro 3. Modelo Pregunta y Respuesta   | 51   |

## LISTA DE FIGURAS

|  | Pág. |
|--|------|
| Figura 1. Crecimiento de la Economía Colombiana (serie trimestral empalmada con datos DNP)   | 4    |
| Figura 2. Condiciones para la inversión y serie de inversión total, 1994-2007  | 6    |
| Figura 3. Tasa de desempleo urbano, 1985- septiembre 2007  | 7    |
| Figura 4. Índices variación % real del consumo de los hogares e indicador confianza del consumidor   | 8    |
| Figura 5. Producto Interno Bruto per Cápita para los Departamentos Seleccionados en Colombia.  | 11   |
| Figura 6. Comportamiento de las Exportaciones no tradicionales per Cápita Departamentos seleccionados.   | 14   |
| Figura 7. (2005-2006 y primer semestre 2006 y 2007), tasas de variación reales, precios constantes de 1994   | 23   |
| Figura 8. (1999-agosto 2007), licencias de construcción aprobadas por destinos, miles de metros cuadrados  | 25   |
| Figura 9. (1998-agosto 2007), licencias de construcción aprobadas, miles de metros cuadrados y no. Unidades  | 25   |
| Figura 10. (Enero 2004-septiembre 2007), var. % anual ICCV por grupos e IPC  | 27   |
| Figura 11. (2001-2007), variación anual del Índice de Precios de la Vivienda Nueva (IPVN) e Índice de Costos de la Construcción de Vivienda (ICCV) | 27   |
| Figura 12. Cartera de crédito hipotecario (con titularizaciones)   | 29   |
| Figura 13. PIB a precios de 1994 (1950-2006), ciclos del PIB total y de la construcción.   | 30   |

|   |    |
|---|----|
| Figura 14. (2007-2011), var.% anual real, precios de 1994 | 31 |
| Figura 15. Sistema de organización lineal.                | 38 |
| Figura 16. Sistemas de organización funcional.            | 39 |
| Figura 17. Línea  | 40 |
| Figura 18. Educación                                      | 56 |
| Figura 19. Organigrama empresa constructora               | 72 |
| Figura 20. Organigrama Urbamares Ltda                     | 90 |

## LISTA ANEXOS

|   | Pág. |
|---|------|
| Anexo A. Los anexos son un el balance general de Urbamares Ltda a Diciembre de 2007 | 104  |
| Anexo B. Cámara de Comercio   | 105  |
| Publicidad de Proyecto en ejecución   | 110  |

## RESUMEN

**TITULO:** PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN SANTANDER\*

**AUTOR:** ANDRÉS FELIPE MARTÍNEZ ESPARZA\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Modelo administrativo, estructuras organizacionales, competitividad, , planeación estratégica, organigrama.

### DESCRIPCIÓN:

El presente trabajo de grado consistió en establecer un modelo administrativo para empresas constructoras en Santander, con el fin de servir de guía a muchos egresados a la hora de formular y planear sus empresas y suministrar herramientas para que empresarios mejoren su competitividad. Debido a la idiosincrasia santandereana, muchos empresarios se ven limitados por un conformismo. Las empresas no las encaminan por medio de una visión, sino que viven del presente. Por esta razón, es imperante hacer un llamado y resaltar la importancia de la administración, para garantizar el éxito de una empresa. Muchas empresas constructoras nacen, pero no tiene una expansión significativa, ni mucho menos soportan crisis como la del año del 1998.

Es importante reconocer elementos en un diagnostico económico que permitan deducir como se encuentra la economía. A su vez se deben identificar elementos que afecten de manera importante el comportamiento del sector. De la misma manera y con el fin de garantizar el buen funcionamiento de la empresa es necesario entender y aplicar los conceptos de división de trabajo, jerarquías, asesorías y centralización, en el nivel que se requiere; la planeación estratégica como un eje fundamental de la empresa, que le permite visualizarse en el futuro y establecer objetivos para mejorar su competitividad. Y por último, el modelo administrativo que permite traducir en funciones los diferentes elementos identificados en el diagnostico y en la planeación, estableciendo un organigrama que las contiene y asigna.

La propuesta de un modelo administrativo suministra una guía a Urbamares Ltda, en aras de convertirse en una empresa más competitiva. Y una referencia para mejoramientos de muchos aspectos de empresas del sector edificador.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* . Facultad de Ingenierías físico-mecánicas. Escuela de Ingeniería Civil. Dr. Hernán Porras Díaz

## SUMMARY

**TITLE:** PROPOSITION OF AN ADMINISTRATIVE MODEL FOR CONSTRUCTION COMPANIES IN SANTANDER\*

**AUTHOR:** ANDRES FELIPE MARTINEZ ESPARZA\*\*

**KEY TERMS:** Administrative model, organizational structures, competitiveness, strategic planning, organigram.

### DESCRIPTION:

The following research of my consists in establishing an administrative model for construction companies in Santander that will guide many graduates when formulating and planning their companies and provide tools that will improve entrepreneurs' competitiveness. Due to Colombian tradition, numerous entrepreneurs are limited by conformism. Companies are not run by a vision in mind, instead they live in the present. Therefore, it is vital to highlight the importance of administration, to guarantee success in the company. Many construction companies are born, but do not have a significant expansion or cannot support crisis like the year of 1998.

It is important to recognize elements in an economic diagnosis that allow individuals to analyze the economy. At the same time, elements that drastically affect the state of the industry need to be identified. In addition, to guarantee the company to function appropriately, it is necessary to understand and apply the concepts of division of labor, hierarchy, assistance and centralization in the required level; Strategic planning as fundamental in a construction company because it allows the company to visualize its future and establishes objectives to improve its competitiveness. Finally, the administrative model allows implementation of the different elements identified in the diagnosis and in the planning. It establishes an order that embraces them together and assigns them.

The proposition of the administrative model offers a guide to Urbamares Ltda, with the purpose of becoming more competitive. Also, a reference for improvements in numerous aspects of companies in the construction industry.

---

\* Work of research

\*\* . Facultad de Ingenierías físico-mecánicas. Escuela de Ingeniería Civil. Dr. Hernán Porras Díaz

## INTRODUCCIÓN

El reacomodamiento geopolítico mundial, los procesos de globalización de la economía, el desarrollo tecnológico, la importancia en el conocimiento y manejo de la información, son realidades que todo tipo de organización debe entender y más aun, a las cuales se deben adaptar.

Todos los empresarios son conscientes de las amenazas y oportunidades de cada sector económico. Sin embargo existen muchas empresas constructoras, que no sobreviven recesiones económicas y no presentan un crecimiento significativo con el tiempo.

El comportamiento del sector de la construcción, presenta una naturaleza cíclica. Crecimiento, estabilización, decrecimiento y recesión. Y es en el último periodo en donde se conocen las empresas solidas.

En el departamento y en general en Colombia, podemos ver como algunas empresas nacen y con el paso de los años muestran un crecimiento considerable y también existen empresas que en largos periodos de tiempo no registran una evolución significativa.

La diferencia no es cuestión de suerte o de oportunidades, la cuestión está directamente relacionada con la capacidad administrativa, con la planeación estratégica.

Una empresa constructora no puede crecer, consolidarse y ser competitiva, sino está debidamente orientada por una visión y misión, con unos objetivos claros, con una estructura organizacional fundamentada en el proceso administrativo, con una planeación estratégica definida, que permita aprovechar al máximo las oportunidades, fortalecerse, predecir escenario y

reconocer las amenazas y oportunidades de un entorno económico particular.

Mediante este proyecto de grado se busca establecer un modelo administrativo, con el propósito de obtener competitividad y proyección en una empresa constructora en el departamento de Santander. Y para tal razón se definirá la importancia en los conceptos como: tipologías de estructuras organizacionales, organigrama y planeación estratégica. Sumándole el diagnóstico económico nacional, regional y del sector, se podrá configurar el modelo administrativo.

## **1. ENTORNO ECONOMICO**

### **1. 1 ACTIVIDAD ECONÓMICA NACIONAL**

La economía estudia los objetivos y metodologías en que una sociedad gestiona sus recursos, teniendo como eje principal la solución del conflicto entre las demandas de los individuos incluyendo sus limitantes y la capacidad de producción necesaria de la sociedad para satisfacer dichas necesidades.

Es indispensable por lo tanto analizar la actividad económica de un país con el fin de establecer elementos que son determinantes en el buen desempeño de un sector productivo. En este caso en particular es de especial atención el sector de la Construcción, en aras de tener los elementos que son fundamentales a la hora de administrar y planear estratégicamente una empresa que este participando en dicho sector.

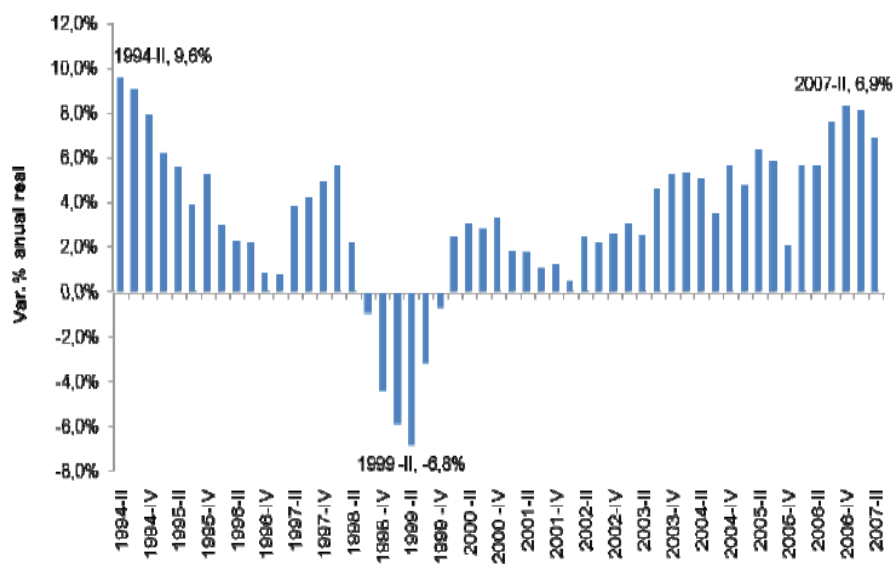
La economía Colombiana en los últimos años ha tenido una gran expansión debido a los altos niveles de confianza de los inversionistas y consumidores, en torno al aumento de la productividad y la capacidad de oferta.

La productividad se evidencia en la economía en la generación de proyectos y políticas eficientes y eficaces para un uso racional del presupuesto nacional, con el propósito de ejecutar satisfactorios procesos de seguimiento y evaluación a los recursos que se le asignan. No obstante el crecimiento de la capacidad de oferta es un factor importante que afecta de manera directa el desarrollo de la capacidad empresarial, en el caso particular de Colombia que es un país en vía de desarrollo, con una economía en expansión tiene algunos conflictos para sacar partido de las nuevas oportunidades de

exportación, tecnología y aprovechamiento de los efectos secundarios derivados de los vínculos de comercio e inversiones; de esta manera las empresas en desarrollo tienen que alcanzar niveles tecnológicos mínimos cada vez más elevados y más costosos.

Según estadísticas del Dane y el Banco de la República (**Fig.1**) la economía Colombiana creció 6.9% en el segundo trimestre del 2007, y lleva seis trimestres consecutivos de expansión a una tasa superior al 5.5%.

Figura 1. Crecimiento de la Economía Colombiana (serie trimestral empalmada con datos DNP)



Fuente: DANE y SGEE-Banco de la República.

Este registro ha sido el más alto desde 1978 y la fase más alta de la expansión iniciada en el 2.003. El crecimiento de la economía durante los últimos años ha sido motivada por el sector de la construcción, actualmente

el sector participa en el 6.2%<sup>1</sup> del PIB. El PIB (producto interno bruto), es el valor total de los bienes y servicios producidos en el territorio de un país en un periodo determinado.

La demanda interna, que es la cantidad total de bienes y servicios demandados por los residentes en un país, ha sido uno de los factores principales en la economía creciendo a una tasa cercana al 9%. También se evidencia un aumento en el consumo interno bruto, el cual es una de las variables que afecta al PIB indicando el consumo de la economía nacional para perpetuar y se une con el manejo de los flujos internacionales que componen el PIB. En el orden de 5%<sup>2</sup>; los sectores que más influyeron en el crecimiento de la economía fueron la construcción, transporte almacenamiento y comunicaciones, comercio y hotelería e industria manufacturera.

La posición del crecimiento económico se ve evidenciada en encuestas realizadas por ANDI Y FENALCO donde se muestran una dinámica de producción y ventas, dando un impacto positivo en el clima de los negocios y mejorando las expectativas. De la misma manera se ha presentado un incremento en el índice promedio de FEDESARROLLO (índice de confianza del consumidor, expectativas de consumo y de condiciones económicas). Sumándole a lo anterior la adecuada política monetaria, que ha consolidando la tendencia de auge, contribuyendo en la generación de crecimientos reales del crédito a partir de septiembre de 2002<sup>3</sup>. Traduciéndose en una mayor demanda interna y un beneficio importante para el sector edificador.

---

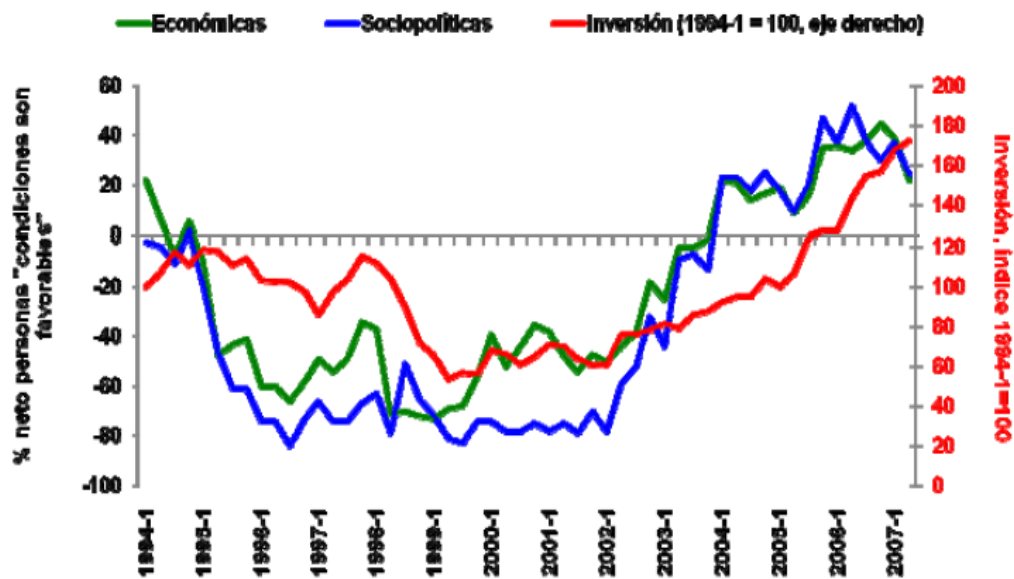
<sup>1</sup> La edificación en Colombia: situación actual y perspectivas, Camacol noviembre 15 del 2007

<sup>2</sup> Los datos estadísticos enunciados se tomaron del Informe de Coyuntura Económica Regional de Santander – ICER año 2006

<sup>3</sup> Los datos enunciados se tomaron del Informe de Coyuntura Económica Regional de Santander – ICER I semestre 2006

A su vez factores como la reducción de la criminalidad han contribuido positivamente a mejorar la confianza<sup>4</sup>. Es decir el mejor entorno ha apoyado la recuperación de la inversión jalonando la economía (figura 2).

Figura 2. Condiciones para la inversión y serie de inversión total, 1994-2007



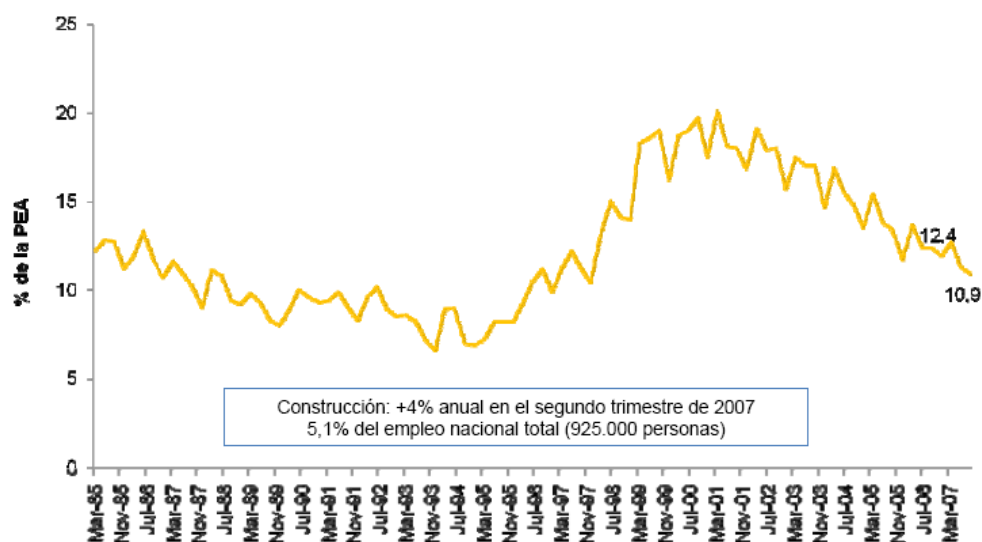
Fuente: cálculos de Dpto. Estudios Económicos de Camacol con datos DANE y EOE-Fedesarrollo.

**1.1.1 Inflación y empleo.** Consecutivamente la inflación aplicada a un aumento continuo y sostenido del nivel general de los precios de la economía, es un indicador importante en la economía ya que permite controlar el alza en los precios de los bienes y este es calculado mensualmente para evitar un disparo perjudicial de la economía.

<sup>4</sup>Los datos fueron tomados del Fondo de libertad, 1980-2006, homicidios por 100.000 habitantes y secuestros por 100.000 habitantes

Esta se ha situado dentro del rango establecido por la Junta Directiva del Banco de la República<sup>5</sup> y los indicadores en el tema de empleo, observándose un panorama positivo en 2007, lo cual sustenta la confianza de los consumidores. La tasa de desempleo se ubico en un 10.9% en marzo de 2007 frente a un 11.7% del año 2005(Fig.3).

Figura 3. Tasa de desempleo urbano, 1985- septiembre 2007



Fuente: Lasso (2005) y cálculos de Fedesarrollo basados en DANE. (\*) Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, Manizales, Bucaramanga y Pasto

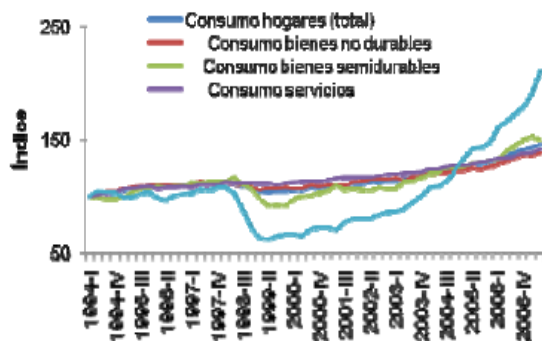
La tasa de desempleo nacional ha venido disminuyendo, comprobando el buen desempeño económico y los efectos multiplicativos en el mercado laboral de la dinámica del sector de la construcción y especialmente por el aumento en el valor agregado de obras civiles.

La inversión y el consumo privado engloban el valor de las inversiones en el mercado interno, el tiempo de duración, así como los servicios realizados independientemente ya sea por unidades familiares e instituciones privadas

<sup>5</sup> Los datos enunciados se tomaron del Informe de Coyuntura Económica Regional de Santander – ICER año 2006

sin fines de lucro. También involucra la remuneración de asalariados que reciben en especie, producción de artículos para autoabastecerse y el valor asignado para las viviendas ocupadas. Excluyendo la compra de tierras y edificios para vivienda (fig.4), ha sido el principal motor, pero la pública también ha contribuido al auge inversor y a la fase expansiva de la economía.

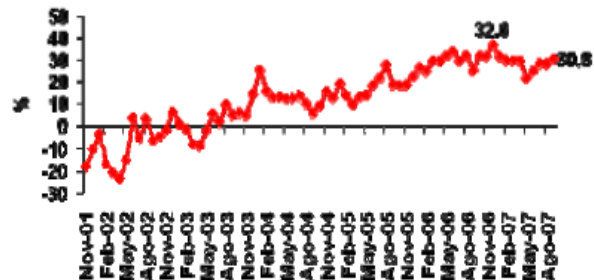
Figura 4. Índices variación % real del consumo de los hogares e indicador confianza del consumidor



El consumo de los hogares (64% del PIB) creció 7,5% anual en el segundo trimestre de 2007. Los bienes durables aumentaron 27,3% anual (6,5% del PIB)

← Índice de Confianza del Consumidor, nov.2001-sep.2007

La encuesta de confianza de los consumidores señala que esta variable mantendría su ritmo de expansión en próximos trimestres →



Fuente: cálculos Dpto. Estudios Económicos Camacol con datos DANE y Encuesta de Opinión del Consumidor Fedesarrollo.

Notas: \*el consumo de los hogares representa 64% del PIB. La distribución % de los componentes del consumo de los hogares es: 40% consumo servicios; 39% bienes no durables; 11% bienes semi-durables; y 10% bienes durables.

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente mencionado hasta el momento que corresponden a indicadores, que permiten realizar una lectura general del entorno económico nacional, se puede afirmar que es uno de los mejores comportamientos presentados en los últimos 30 años. Los factores que han sido protagonistas de este buen momento son:

### **1.1.2 Factores al alza y a la baja en el crecimiento de Colombia**

#### **Factores al alza:**

- Confianza de los consumidores e inversionistas se mantiene  
Mayor inversión en seguridad  
Apoya atracción de más inversión privada e inversión extranjera.  
Desempleo a la baja
- Construcción, industria y comercio se mantienen activos  
Dinámica de la demanda interna
- Política monetaria y cambiaria que actualmente presenta una coyuntura debido a que el Banco de la República debe lograr dos objetivos: los efectos transitorios que tienen las entradas de divisas al país sobre la tasa de cambio y el mantener la inflación bajo control cumpliendo con una meta fijada. Se modera el impulso monetario para contener las presiones inflacionarias de 2008
- Disponibilidad de crédito

#### **Factores a la baja:**

- Desempeño socios comerciales

EE.UU: desaceleración más profunda a la inicialmente prevista

Venezuela

- Producción de petróleo colombiana, debido a que ha disminuido recientemente, necesitando la exploración nueva para compensar el descenso.
- Déficit gemelos
  - Déficit fiscal del Gobierno Nacional (GCN)
  - Déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos (BP)
- Ciclos políticos: generaran incertidumbre

## 1.2 ENTORNO ECONÓMICO REGIONAL

El departamento de Santander se desempeña como la cuarta economía nacional, su Producto Interno Bruto solamente es superado por Bogotá-Cundinamarca, Antioquia y valle<sup>6</sup>. La economía del departamento en los últimos años ha mostrado un gran crecimiento al ser evaluada a nivel total del país.

En cuanto al Producto Interno Bruto per Capita, dado como el valor total de la producción corriente de bienes y servicios dentro del territorio nacional durante un periodo, dividido al valor de la producción total; es un promedio alrededor de los ingresos que generan los habitantes de un país.

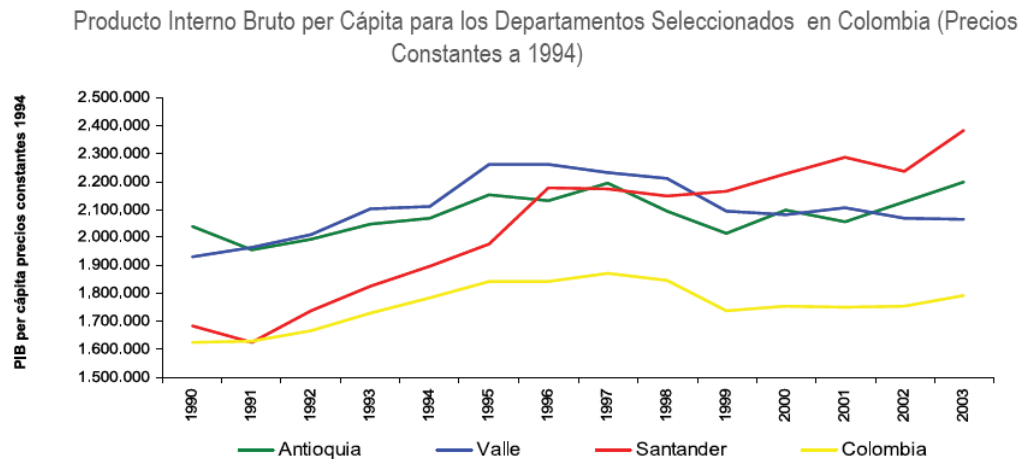
Entendiéndose como un indicador de prosperidad para la región, en el departamento Santander a comienzos de la pasada década mostraba niveles similares al promedio nacional y su resultado estaba por debajo de Valle y Antioquia (fig.5). A partir de finales de los 90's el nivel de prosperidad en el departamento de Santander supera a los dos departamentos mostrando

---

<sup>6</sup> Los datos enunciados se tomaron del Informe de Coyuntura Económica Regional de Santander – ICER I semestre 2006

un crecimiento sostenido y para el año 2003 se ubicaba por encima de los niveles presentados por Valle y Antioquia, y significativamente por encima del promedio nacional.

Figura 5. Producto Interno Bruto per Cápita para los Departamentos Seleccionados en Colombia.



Tomada CEC con base en DANE, Cuentas Nacionales Departamentales 1990-2003

**1.2.1 Estructura productiva.** Analizando la economía en el departamento de Santander, los primeros renglones económicos que inicializan la estructura productiva según el DANE son el sector de servicios, seguido del industrial (alimentos, bebidas y tabaco y resto de la industria) y el agropecuario.

**Sector Construcción.** En el departamento de Santander durante el 2006 se aprobaron 886 licencias de construcción para un total de 1.090.704 m<sup>2</sup> de área por construir. Del total de licencias aprobadas del 2006 el 47,63% correspondieron a Bucaramanga, 23,25% a Floridablanca y 29,12% para Girón y Barrancabermeja. La distribución del área total aprobada por destinos más representativas fueron: vivienda 81,36%, comercio 8,80%, hoteles

2,86%, bodega 2,15% y educación 2,08%. De las 712 licencias totales aprobadas para vivienda 94,94% corresponden a no VIS y el 5,06% restante a VIS. Los municipios que más participaron en el número total de licencias aprobadas para vivienda fueron: Bucaramanga con el 43,67%, Floridablanca con 30,42% y Barrancabermeja con el 6,02%. En relación a la financiación de vivienda, durante en el 2006 el panorama local reporta una variación sustancial para Bucaramanga y el departamento<sup>7</sup>.

Para el caso de Bucaramanga, la variación de vivienda nueva es del 50,34% frente al año anterior, mientras la variación de vivienda usada es del 114,14% con respecto al año anterior. Para el departamento de Santander, fue similar el comportamiento aunque más atenuado, la variación de vivienda nueva fue del 25,30% frente al 4,58% nacional y la variación de vivienda usada es del 64,61% frente al 55,67% de la variación nacional<sup>8</sup>.

Para finales de 2007 y con respecto a las unidades de vivienda en el área metropolitana del 2006 se observa una disminución considerable confirmando que el sector se encuentra un proceso de estabilización como lo promulga Camacol (ver cuadro 1)

Cuadro 1. Unidades de Vivienda Área metropolitana

| Unidades de vivienda área metropolitana acumulado a diciembre |            |                |            |                |
|---|------------|----------------|------------|----------------|
|   | total 2007 |                | total 2006 |                |
| Destino   | Unidades   | M <sup>2</sup> | Unidades   | M <sup>2</sup> |
| Unifamiliar   | 2.389      | 177.342        | 3.104      | 368.636        |
| Multifamiliar   | 3.262      | 400.080        | 6.728      | 539.513        |
| Ampliaciones otros  | 191        | 142.778        | 182        | 243.983        |
| Total   | 5.842      | 720.200        | 9.564      | 1.152.132      |

Fuente Camacol Bucaramanga

<sup>7</sup> Los datos estadísticos enunciados se tomaron del Informe de Coyuntura Económica Regional de Santander – ICER año 2006

<sup>8</sup> Los datos estadísticos enunciados se tomaron del Informe de Coyuntura Económica Regional de Santander – ICER año 2006

Entre el 2006 y 2007, la construcción ha disminuido de manera significativa. Si bien durante el 2006 la construcción de vivienda se vio de manera extraordinaria con el fin de aportar al plan de desarrollo de Santander y gracias a las oportunidades y ayudas brindadas por el Gobierno, en el 2007 no solo se freno este proceso en la medida de la menor cantidad de predios aptos para construcción, sino en la medida que el sector construcción no puede comprometerse nuevamente hasta culminar los proyectos iniciados en 2006.

El único indicador con crecimiento y de manera muy corta en un 5% es el de ampliaciones o remodelaciones, indicando únicamente la continuidad por la permeabilidad y mantenimiento de los predios previamente construidos en el departamento.

**El departamento de Santander y el comercio exterior.** A nivel histórico el departamento de Santander se ha destacado por su dedicación a producir y elaborar productos de gran calidad. Que ha medida del tiempo se han logrado posicionar de manera significativa y que pueden ser la principal fuente de las exportaciones en los sectores de: Avícola, Artes Gráficas, Confecciones, Cuero y Calzado, Joyería, Palma, Salud<sup>9</sup>.

El despliegue internacional del departamento de Santander ha venido en ascenso como lo viene mostrando desde el periodo del año 1998-2005, no obstante el departamento aun se encuentra rezagado frente a sus pares en cuanto a su nivel de inserción internacional, es decir la importancia del comercio exterior en su economía. A nivel del comportamiento de las exportaciones per cápita es decir, el promedio de exportaciones por persona dentro del departamento, el panorama es similar (fig.6). La participación de las exportaciones y las importaciones dentro del PIB representan solamente

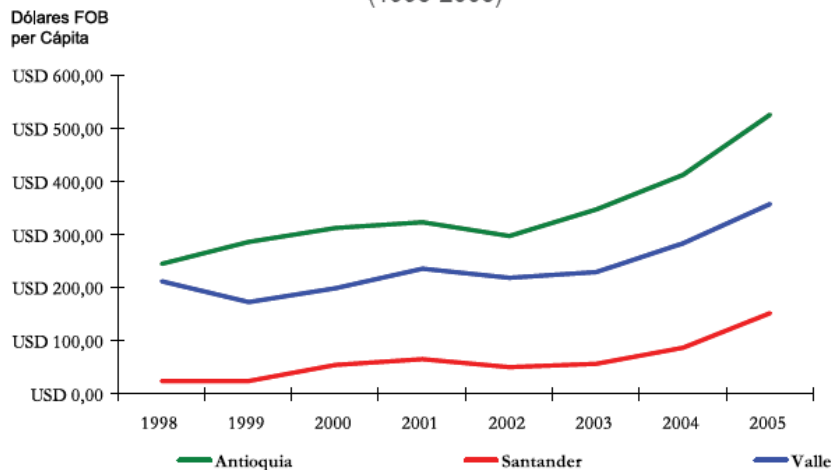
---

<sup>9</sup>Fuente Cámara de Comercio, Santander Un entorno competitivo frente al mundo

el 6.1%, mientras el nivel de inserción de los departamentos de Valle y Antioquia es significativamente superior por encima del 25%.

Figura 6. Comportamiento de las Exportaciones no tradicionales per Cápita Departamentos seleccionados.

Comportamiento de las Exportaciones no Tradicionales per Cápita Departamentos Seleccionados (1998-2005)



Tomada CEC con base en Sistema Estadístico de Comercio Exterior SIEX-DIAN (2006). Banco de la República 2006

El departamento de Santander contribuyó con el 2.2% de estas exportaciones, mientras que departamentos Antioquia valle y Valle aportaron el 25.7% y el 13.9%, respectivamente<sup>10</sup>.

Además, las dos terceras partes del valor de las exportaciones santandereanas se constituyen por la venta de productos que se encuentran en las primeras etapas de agregación de valor, como el café sin tostar y el oro en bruto. El primero, representa el 40% de la oferta exportable, y el segundo, el 25%. Esta alta concentración de las ventas externas genera

<sup>10</sup> Los datos estadísticos enunciados se tomaron del Informe de Coyuntura Económica Regional de Santander – ICER I semestre 2006

consecuencias negativas en la vulnerabilidad de la economía ante eventos externos desfavorables: en los tres primeros meses de 2006, por ejemplo, las exportaciones totales se redujeron en un 21% como resultado de disminución de las exportaciones de oro en un 50% hacia Estados Unidos y Suiza (18 millones de dólares).<sup>11</sup>Otro ejemplo, claro es la restricción impuesta por Venezuela que genera pérdidas importantes a los empresarios santandereanos.

Según el volumen de exportaciones, en el departamento, en los últimos años los subsectores industriales que registraron mayor disminución fueron: fabricación de productos metalúrgicos básicos y preparados de cueros. Por su parte, los subsectores que registraron crecimiento fueron: productos alimenticios y bebidas, fabricación de prendas de vestir, fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques, fabricación de productos textiles, fabricación de sustancias y productos químicos, fabricación de maquinaria y equipo ncp, fabricación de productos de tabaco, y fabricación de muebles industrias manufactureras ncp. Los países que en los últimos años se comportaron como los compradores más importantes de bienes y servicios del departamento de Santander fueron: Estados Unidos, Venezuela, Suiza y Ecuador.

### **1.3 PRODUCTIVIDAD, GESTIÓN, ESTRATEGIA E INNOVACIÓN EN LA REGIÓN**

Se puede inferir por lo anteriormente expuesto que la productividad de una región o un departamento se determina por medio de su innovación y competitividad, por la eficacia en el manejo de los recursos y que a su vez estos conceptos pueden ser aplicados a una empresa.

---

<sup>11</sup> Los datos estadísticos enunciados se tomaron del Informe de Coyuntura Económica Regional de Santander – ICER año 2006

Para tener una ventaja competitiva regional e internacional es necesario una actualización y revolución constantes de las condiciones y técnicas de la producción. Se debe enfocara hacia una conducta innovadora y determinar los puntos de éxito; desarrollando nuevas tecnologías, diferencia de productos, reputación de la marca, relaciones y servicios a clientes. Cabe destacar que para esto se requiere de una gran inversión de capital con el fin de mejorar las instalaciones físicas, de planta y equipos. Además de la investigación, desarrollos especializados y la mercadotecnia.

La innovación es la evolución, que permite que una empresa tenga ventajas competitivas y sea sostenible a largo plazo. Desarrollando nuevas bases para competir. Sin embargo, “la innovación requiere un ambiente de tensión, presión, necesidad y aún adversidad. El temor a perder algo es a menudo más poderoso que la esperanza de ganado” (Porter, 1990).

Los empresarios colombianos y en particular los del departamento de Santander tienen como desafío el mejorar su productividad e innovación para de esta manera aumentar la competitividad de los productos y las exportaciones con un mayor valor agregado.

Uno de los principales problemas que tienen las empresas colombianas es la falta inversión en investigación y planeación, la cual es necesaria para mejorar su productividad. Esta falta de productividad se ve reflejada por el bajo nivel de competencia interna haciendo que existan incentivos muy pocos para competir a través de la innovación y por el hecho de que la mayoría de empresas pueden ser rentables sin la necesidad de una inversión en investigación e innovación.

Por las razones mencionadas anteriormente es necesario que las empresas piensen y actúen en forma innovadora y estratégica. Igualmente en los procesos de la producción, hay que dar prioridad a la capacitación del talento humano, dando un cambio de habilidades simples hacia habilidades múltiples de los trabajadores, en aras de ser más productivos.

El concepto cambiante de gestión empresarial da paso a la Gestión estratégica, que se vincula de manera directa a la tecnología y las ventajas competitivas, implicando la capacidad para adelantarse en el futuro en entornos altamente volátiles. Haciendo uso de las nuevas tecnologías y del conocimiento.

**1.3.1 Visión del país en el Año 2019 Basado en la Innovación y el Conocimiento.** Según el modelo de desarrollo que el DNP (departamento nacional de planeación) le plantea al país, es establecer una visión de Colombia en las próximas décadas, basándose en la producción de los recursos naturales, aprovechando que Colombia es un país que tiene gran cantidad de estos recursos<sup>12</sup>. Sin embargo la ONUDI<sup>13</sup>, plantea que es muy buena para empezar como una estrategia pero difícil para continuar, debido a que si se tiene en cuenta la producción y comercialización de estos productos sería tan solo la primera fase de un proceso de internacionalización de la economía.

Es por esto que la ONUDI plantea un proceso de tres etapas (cuadro 2):

En la primera etapa siguen prevaleciendo las formas de producir y competir utilizando los recursos naturales y la fuerza de trabajo abundante, sin embargo esta forma de competir no permite pagar salarios adecuados, ni proteger los recursos naturales para asegurar su disponibilidad a largo plazo,

---

<sup>12</sup> Los datos enunciados se tomaron de las memorias del Foro internacional de competitividad ONUDI, Colombia

<sup>13</sup> (ONUDI)Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

implicando obtener bajos niveles de valor agregado de la producción nacional en los mercados internacionales, ni construir bases sólidas para el progreso y el bienestar duraderos. Esta clase de economía tiene forma predominante de competir y se encuentran en la primera etapa conocida como “economías impulsadas por los factores”.

No obstante se desconoce que a pesar de las debilidades que presenta este tipo de economía, las exportaciones de materias primas y bienes intermedios han sido la base de varias empresas colombianas para competir exitosamente en los mercados internacionales, pero tampoco se puede desconocer que el país cuenta con estructuras económicas y sistemas institucionales que les permiten aspirar a metas superiores de progreso económico.

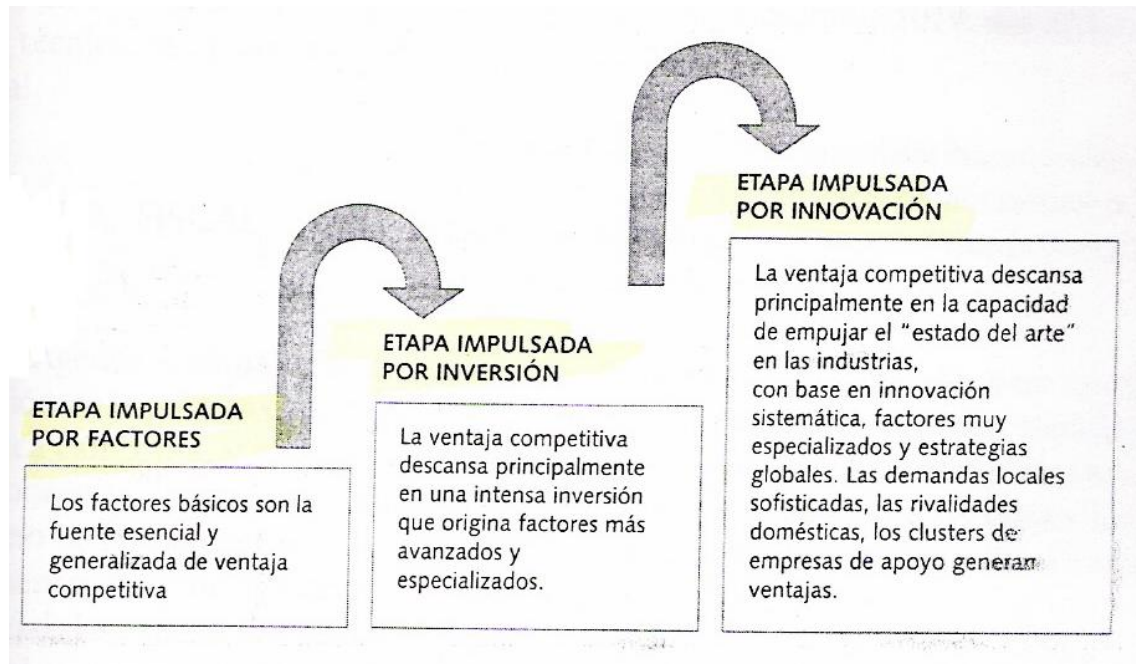
La segunda etapa está conformada por el avance de algunos países utilizando factores productivos más especializados y avanzados, que genera bienes y servicios más sofisticados y con valor agregado; generando una intensa y creciente inversión denominadas economías “impulsadas por la inversión”.

Esto hace que estas empresas pueden acceder a personal más calificado, a mejorar la infraestructura de transportes, telecomunicaciones, energía y otros servicios. Ya existen en Colombia empresas de estas características, pero eso aún no es suficiente.

La tercera etapa es la que prevalece la innovación como Fuerza competitiva, y que hacen uso de las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento, y se encuentran en una etapa de desarrollo competitivo más avanzado logrando un mayor poder económico en el mundo.

Para Colombia en la parte económica la meta es llegar a más tardar en el año 2019 a estos grados de competitividad. En el siguiente gráfico se ilustra este proceso.

Cuadro 2. Visión de Colombia en las próximas décadas, basándose en la producción de los recursos naturales.



Tomado de Camara de Comercio, Santander un entorno competitivo de negocios frente al mundo

**1.3.2. Estrategia Regional.** En el caso de Santander y en especial Bucaramanga y su área metropolitana tiene fortalezas y debilidades a nivel de estrategia regional estas se mencionan a continuación:

**Fortalezas<sup>14</sup>:**

- La ubicación geográfica en el centro del país lo cual facilita la comunicación con otras regiones.

<sup>14</sup>La información enunciada fue tomada de la Cámara de Comercio, Santander un entorno de negocios competitivo frente al mundo

- Disponibilidad de profesionales en la región atribuida principalmente por la presencia importante de Universidades.
- Dinámica potencial de investigación y desarrollo al interior de las universidades con la creación de centros de investigación.
- El desarrollo de las telecomunicaciones en la región.
- Disponibilidad de productos agrícolas.
- El sector petrolero como galardonado de la economía regional y a la vez como consumidor exigente de bienes y servicios.
- Consumo per cápita en ascenso.
- Clase media predominante. Oportunidad de movilidad social.
- Talento humano local con buen desempeño fuera de la región.
- La promoción de turismo como paisaje poco común.
- Calidad de vida de la región: Es una de las principales fortalezas y se atribuye en gran parte al Área Metropolitana de Bucaramanga dada la sensación de comodidad que ofrece la ciudad por su tamaño, buena cobertura y calidad de servicios públicos y su agradable clima.
- Trámites ágiles para la creación de empresas.
- Voluntad de los diferentes actores para trabajar por el desarrollo de la región.

#### **Debilidades<sup>15</sup>:**

- Poca disponibilidad de profesionales altamente calificados y especializados.
- Falta de una oferta de educación técnica y fuga del talento humano de la ciudad ante los bajos salarios.
- Temor al riesgo de inversión.

---

<sup>15</sup> Cámara de Comercio, Santander un entorno de negocios competitivo frente al mundo

- Deficiencias de la infraestructura aérea, vial, fluvial y férrea del departamento
- Estigma de individualismo y egoísmo.
- El talento humano no ha desarrollado habilidades de negociación.
- Insuficiente cobertura de servicios públicos en el departamento.
- Escasez de capital de riesgo debido a la cultura de inversión.
- Difícil acceso a crédito por parte de las Mipymes.
- Poca generación de valor agregado en los productos de la región.
- Consumidor exigente solo en algunos sectores, principalmente de productos suntuarios no producidos en la región.
- La poca internacionalización de la economía influye en la poca sofisticación de los consumidores.
- Falta de credibilidad en nuevos productos elaborados en la región.
- Desarticulación entre el sector productivo y la universidad, lo que impide generar procesos de innovación y desarrollo tecnológico.
- Rivalidad institucional. Se percibe en general una disputa constante entre las instituciones de la región principalmente por la falta de recursos y por la poca claridad y definición de roles, falta cooperación entre ellas y existe un alto interés de protagonismo.
- Falta promoción y difusión de las instituciones y sus mecanismos de apoyo para el sector productivo de la región.
- Falta de colaboración y poco intercambio de información entre las empresas.
- Políticas e impuestos diferentes e inestables en la región.
- Carencia de una estrategia para promocionar a región.
- El contrabando como competencia desleal.
- La corrupción, principalmente en el sector público.
- Falta de políticas públicas de largo plazo.

- Estrategia competitiva de las empresas basada en bajos precios más no en calidad.
- Poca participación y representación en el Gobierno Nacional.
- Cultura empresarial caracterizada por una visión centrada en lo local que no busca asesoría ni referencia fuera de la región, salvo casos aislados.
- Contribuye a esto el regionalismo como factor negativo que hace que existan estructuras administrativas cerradas y discriminatorias.
- No se valora la información como herramienta de competitividad. No se generan suficientes indicadores a nivel regional ni empresarial lo cual hace difícil monitorear avances y definir estrategias a partir de datos confiables comparados con otras regiones.<sup>16</sup>

#### **1.4. SECTOR DE LA CONSTRUCCION**

**1.4.1 Importancia de la construcción para la economía.** En el crecimiento económico que presenta el país, la construcción continúa siendo uno de los sectores más representativos para las altas cifras de este aumento económico. Se evidencia por medio de los porcentajes en las tasas representadas en un 7.2% para edificaciones y un 28% para obras civiles (ver fig. 7). Los indicadores que permiten verificar la coyuntura del sector muestra la importancia de su estudio para evitar que la economía se frene como ocurrió en el año 1998.

#### **En Colombia la construcción representa:**

- 6,2% del PIB( 2007)
- 11% del PIB incluyendo encadenamientos hacia atrás (minería) y hacia adelante (industria)

---

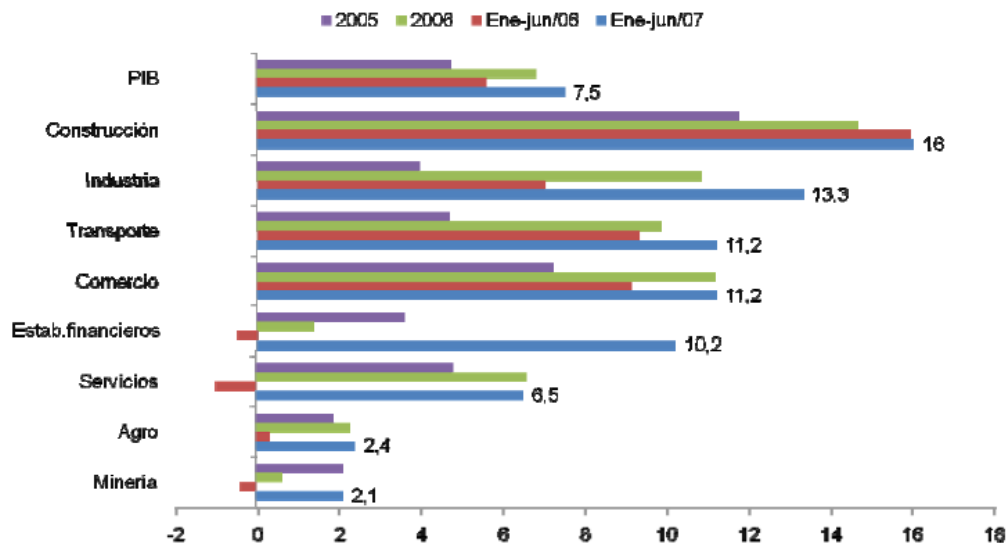
<sup>16</sup>Cámara de Comercio, Santander: Entorno de negocios Competitivo frente al Mundo.

- 5,1% del empleo (922.000 personas)
- 51% de la formación bruta de capital fijo<sup>13</sup>

**La actividad edificadora representa:**

- 3,5% del PIB nacional
- 4,8% del PIB incluyendo los encadenamientos hacia atrás y adelante
- 30% de la formación bruta de capital, la cual son las inversiones que llevan a cabo las unidades productivas para incrementar sus activos fijos; los bienes pueden ser valuados a precios de los compradores o que se obtienen por compra directa o cuenta propia<sup>17</sup>.

Figura 7. (2005-2006 y primer semestre 2006 y 2007), tasas de variación reales, precios constantes de 1994



Fuente: DANE. Nota: construcción incluye edificaciones y obras civiles.

17 Los datos estadísticos enunciados corresponden al DANE. Notas: los períodos de las series son: PIB II trimestre de 2007; empleo trimestre móvil junio-agosto de 2007; y FBKF promedio período 2001-2005.

El PIB de la Construcción está dividido en obras civiles (30 a 40 %) y en edificaciones (70 a 60 %) que a su vez contiene, producción de vivienda nueva, reformas a vivienda y producción de destinos diferentes a vivienda. Es de especial interés para efectos de este proyecto hacer énfasis en la producción de vivienda nueva que representa un 42% aproximadamente del PIB del sector.

#### **1.4.2 Los indicadores líderes de esta fracción del PIB muestran una coyuntura favorable:**

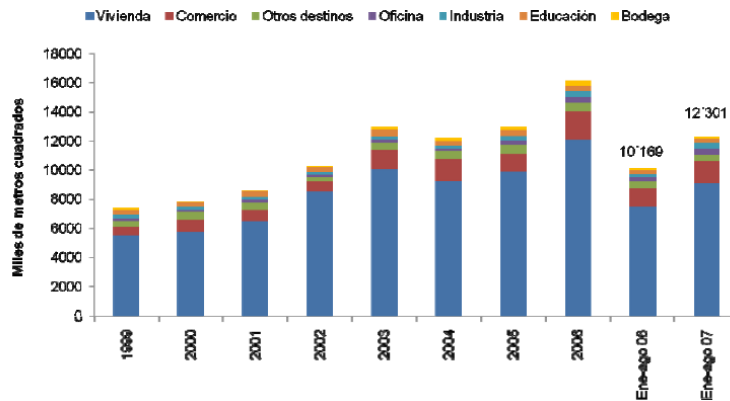
- Licencias de construcción: +21% anual entre enero y agosto de 2007 (**Fig 8**).
- Despachos de cemento al mercado interno: +12,5% anual entre enero y octubre de 2007 <sup>18</sup>.
- Cartera de crédito hipotecario (con titularizaciones): +12% anual real entre enero y septiembre de 2007 (**Fig 12**).
- Las tasas de interés aumentarán de forma gradual, en línea con la moderación del impulso monetario para contener la inflación, Aún bajas en términos reales<sup>19</sup>.
- La política anti-inflacionaria seguirá su curso, y ayudará a aliviar las presiones sobre los costos de la construcción. ésta política lleva a una mayor efectividad con menores costos para la sociedad, justificada debido a los beneficios a largo plazo de una inflación baja superando los costos asumidos al lograrlo.

---

<sup>18</sup> Estudios económicos CAMACOL ICPC. Cristina Gamboa Directora Depto. Estudios Económicos Noviembre 15, 2007.

<sup>19</sup> Esto evidencia las condiciones favorables en el sector de la construcción ya que se presentan bajas tasas de intereses y amplia liquidez internacional; generando un buen impulso económico

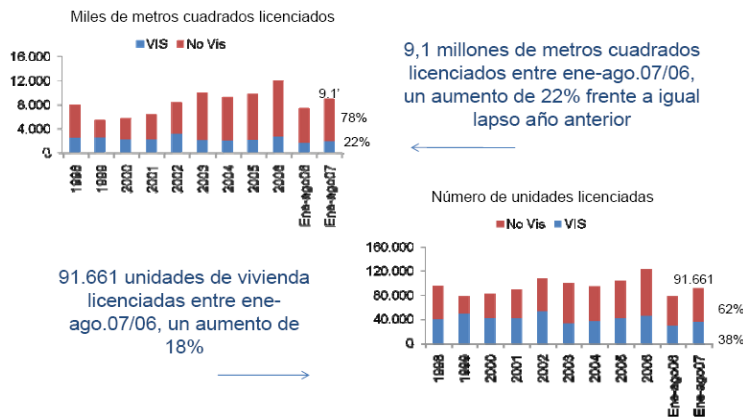
Figura 8. (1999-agosto 2007), licencias de construcción aprobadas por destinos, miles de metros cuadrados



Fuente: cálculos Dpto. Estudios Económicos Camacol con datos DANE.

Con respecto a las licencias de construcción (fig.8) se observa el valor más bajo en 1999 correspondiente al periodo de crisis. Durante todos los años posteriores incluyendo el año de 1999, el mayor porcentaje corresponde a licencias otorgadas para la construcción de viviendas que muestra signos de estabilización después de un valor máximo en 2006. La distribución de las licencias para viviendas esta polarizada hacia las No Vis (vivienda de interés social) (fig.9), y paradójicamente el mayor déficit de viviendas se encuentra en Vis.

Figura 9. (1998-agosto 2007), licencias de construcción aprobadas, miles de metros cuadrados y no. Unidades



Fuente: cálculos Dpto. Estudios Económicos Camacol con datos DANE.

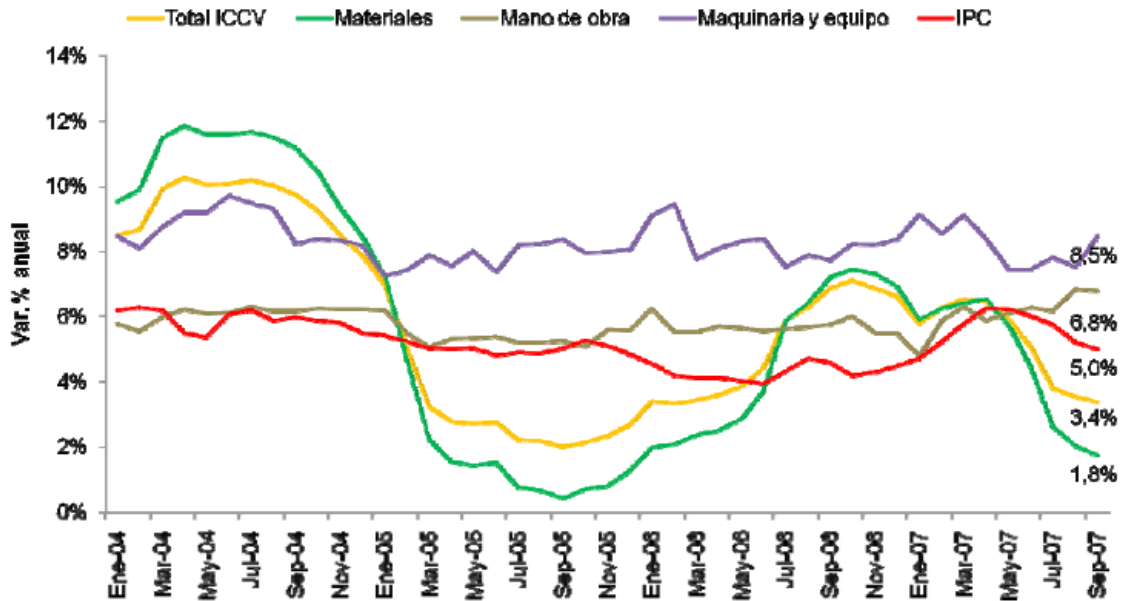
**1.4.3 Índices y precios.** Entre octubre de 2006 y septiembre de 2007, la variación del índice del precio al consumidor IPC, que es un indicador que mide la variación de precios de bienes y servicios representativos para el consumo de los hogares. Y esos resultados son analizados por grupos, subgrupos y clases de gastos, básicos y niveles de ingreso. Para vivienda fue del 4,21% y la del índice de costo de construcción de vivienda ICCV, que se define como el índice que mide el comportamiento de los precios de los insumos y materiales que se usan en la construcción, y es uno de los factores que refleja el aumento en los costos de vivienda.

En este periodo fue del 3,40% respecto al período inmediatamente anterior. Se observa que la variación del IPC para vivienda se sitúa 0,81 puntos por encima de los costos de la construcción de vivienda en el período de referencia y a su vez el comportamiento del ICCV es favorable porque presente una variación menor que el IPC. (fig.10).

Esto permite que el escenario actual sea positivo además porque el índice de precios de vivienda nueva IPVN muestra un ajuste a las actuales condiciones de demanda y los costos (ICCV) aumentan a menor ritmo (fig11). Al efectuar el análisis es posible observar que el IPC es en términos absolutos es mayor al ICCV explicado en la medida que el IPC incluye múltiples sectores de la economía, convirtiéndolo en una canasta del consumo en términos de precio.

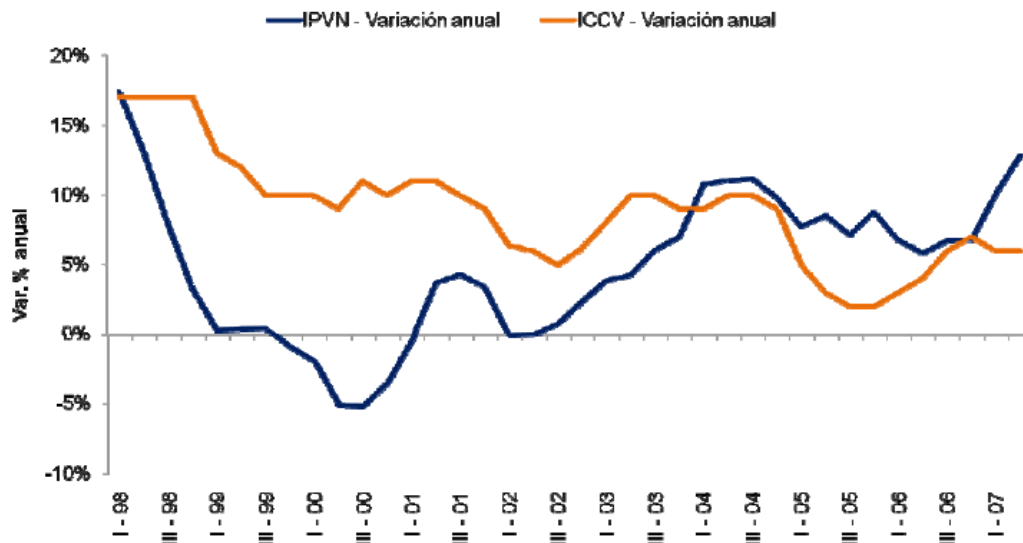
El ICCV se convierte entonces en un indicador esencial dentro del IPC y es de especial atención considerar que las variaciones del ICCV no sean mayores al IPC porque esta situación es muestra de un escenario negativo para construir.

Figura 10. (Enero 2004-septiembre 2007), var. % anual ICCV por grupos e IPC



Fuente: DANE.

Figura 11. (2001-2007), variación anual del Índice de Precios de la Vivienda Nueva (IPVN) e Índice de Costos de la Construcción de Vivienda (ICCV)



Fuente: cálculos Dpto. Estudios Económicos de Camacol con datos DANE.

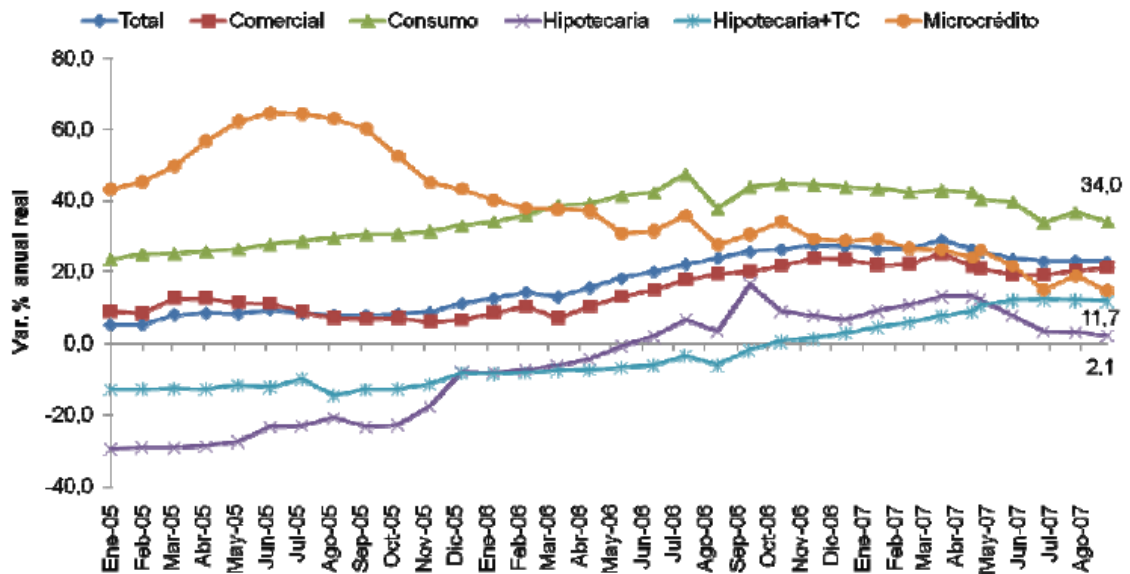
Es de especial atención como lo promulga ANIF (Asociación Nacional de Instituciones financieras) revisar el ciclo de precios de la vivienda en Colombia, porque de él pueden extraerse conclusiones interesantes en cuanto al desarrollo del sector. Antes de la crisis económica 1998, los precios de vivienda habían llegado a estar entre un 30-40% por encima de su media histórica. Y tras la crisis se produjo una corrección tan drástica que el índice de los precios de vivienda descendió casi 15% por debajo de esa misma media, en la actualidad se encuentra en un 8 a 9 % con la anotación que puede estar errada por el sub registro real del precio de los inmuebles que se da en el país y que no permite dar una fidelidad de este índice. Por otra parte expertos de el ANIF haciendo una estimación aproximada encontraron un valor cercano al 35% calculado con la ayuda del índice de registro inmobiliario IRI pero no garantizan una seguridad del valor real que muy probablemente este unos puntos por debajo.

**1.4.4 Financiación y tasas de intereses.** Los consumidores según una encuesta de Opinión del Consumidor (Fedesarrollo), piensan que es buen momento para invertir en vivienda y no es el producto de aseveraciones sin sentido. Por el contrario el buen momento edificador es legitimado, en parte importante por el comportamiento del sector financiero la cartera hipotecaria con titularizaciones, que hace referencia a la venta a inversionistas de cartera que han colocado los intermediarios financieros, el vender una cartera es ceder los derechos al pago del principal y de los rendimientos al inversionista que los compra. Esta crece 12% anual real (fig12), es decir las aceptables tasas de interés que permiten a las personas interesadas en comprar vivienda, tener la confianza para tomar un crédito.

Uno de los factores que desacelero el ritmo de la construcción y lo llevo a la crisis profunda en el año de 1998, consistió en el manejo inadecuado por parte del sector financiero de las políticas de financiación que desestimularon

a los compradores a tomar créditos y a los constructores en pagar los que ya habían adquirido.

Figura 12. Cartera de crédito hipotecario (con titularizaciones)



Fuente: cálculos Depto. Estudios Económicos Camacol con datos Superfinanciera y Titularizadora Colombiana.

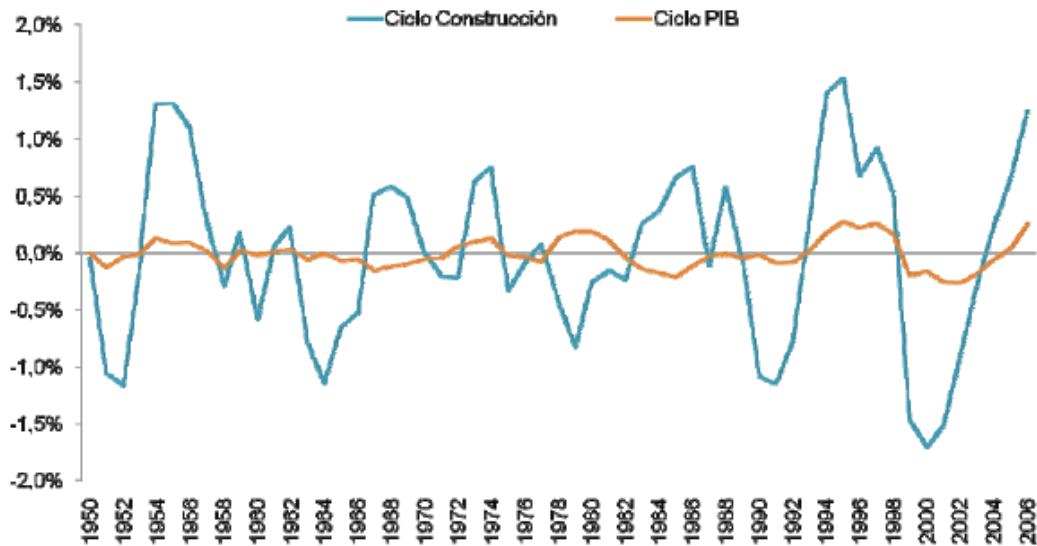
**1.4.5 Determinantes de la demanda de vivienda.** El éxito de los proyectos de vivienda está ligado a la capacidad de los constructores en conocer las variables que afectan la demanda de viviendas. Variables que si se analizan en conjunto suministran una herramienta, una información para la toma de decisiones. Se obtiene un resultado satisfactorio por medio de un estudio de mercado. Sin embargo se puede decir que la demanda depende de:

- Tasa hipotecaria real
- El ingreso laboral real
- La tasa de desempleo
- Las transferencias del exterior

- El crédito de vivienda

**1.4.6 Comportamiento cíclico de la construcción.** El sector de la construcción presenta un comportamiento de ciclos en donde hay momentos de auge y otros de recesión.

Figura 13. PIB a precios de 1994 (1950-2006), ciclos del PIB total y de la construcción.



Fuente: Greco –Banco de la República- y cálculos Dto. Estudios Económicos CAMACOL.

A partir del año de 1998 y hasta el 2001 (Fig. 13), se presentó uno de los valles más bajos en toda la historia de la construcción que como resultado generó una de las crisis más profundas en la economía colombiana. El conocimiento, la planeación y una lectura apropiada del entorno económico permite predecir este tipo de escenarios para que no afecten de manera caótica a las empresas constructoras. Una de las grandes constructoras de Santander (Marval S.A) con una adecuada planeación, aprovechó la crisis de 1998 para comprar terrenos en precios muy por debajo del valor real. La

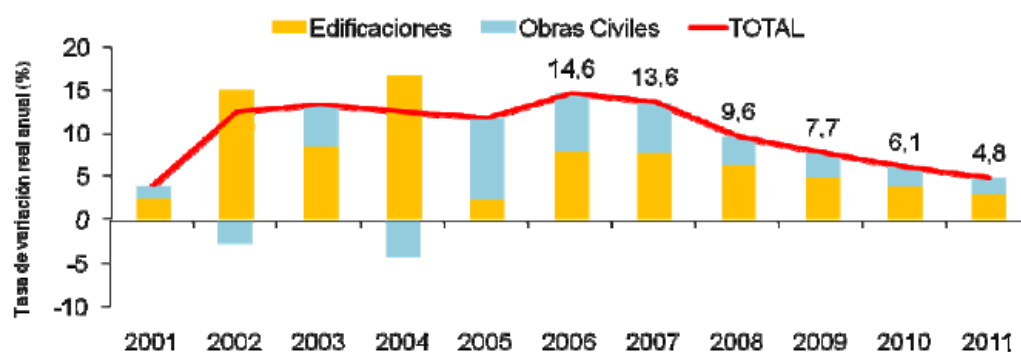
coyuntura le sirvió para posteriormente consolidarse como la empresa constructora más grande de Santander.

**1.4.7 Resumen coyuntura sector edificador.** Los indicadores del sector de la construcción como licencias de construcción, despachos de cemento al mercado interno, cartera de crédito hipotecario, las tasas de interés, el ICCV, muestran un buen momento del sector. Esto es el resultado en parte por el entorno económico caracterizado por la confianza de consumidores e inversionistas, por la mejora en los ingresos de los hogares, por una política que ha suministrado seguridad, por un menor desempleo con respecto a años anteriores y por la disponibilidad de créditos.

**1.4.8 Proyecciones.** La percepción de los constructores sobre su situación económica actual es muy positiva, no conservan las mismas expectativas de un crecimiento acelerado, pero si aceptable en los próximos años.

### Proyecciones sector construcción 2007-2011

Figura 14. (2007-2011), var.% anual real, precios de 1994



Fuente: cálculos Depto. Estudios Económicos Camacol, Fedesarrollo (2007-2011) y ANIF (2007-2008). Nota: py: proyección.

Según Luis B, Juango Fitero, presidente del BBVA, y de los gerentes de las reconocidas constructoras Alpes y Meléndez de Cali, la alta correlación del crecimiento de la construcción con el de la economía en general y la alta demanda auguran que la dinámica del sector de finca raíz se mantendrá en el mediano plazo. En general todas las predicciones y comentarios acerca del futuro del sector apuntan a que se llevo a un máximo valor y en la actualidad está en el periodo de estabilización, estamos en un buen momento para construir teniendo en cuenta que es necesario planear estratégicamente para que no vuelva a ocurrir la catástrofe en las empresas en el año 1998(Fig. 14).

#### **1.4.9 Oportunidades**

- La coyuntura macroeconómica nacional es favorable (crecimiento, empleo, inflación, tasas de interés, equilibrio del sector público consolidado), lo que hace atractivo la inversión de largo plazo.
- Las perspectivas para el sector son bastante favorables. No obstante, la producción anual de vivienda es a todas luces insuficiente ante la demanda generada por la conformación anual de hogares y el déficit habitacional acumulado.
- Construcción, industria y comercio se mantienen activos
  - Dinámica de la demanda interna
- Como aspecto importante el deficit de las VIS se debe considerar y además tener presente que hay subsidios para este mercado.
- Política monetaria y cambiaria: se modera el impulso monetario para contener las presiones inflacionarias de 2008
- Los inmuebles diferentes a VIS muestran una valorización real incentivando la compra tanto para uso propio como para inversión.
- El buen comportamiento del ICCV y el IPC
- Disponibilidad de crédito

- Ingresos laborales en aumento
- Ingresos de capitales
- Calidad de vida de la región la hace atractiva para invertir en vivienda.

#### **1.4.10 Amenazas**

- La estimación hecha por el grupo de ANIF, del índice de precios de vivienda, que es muy cercano al valor presentado en el momento de la crisis de 1998.
- Encarecimiento del crédito hipotecario. El crecimiento futuro del sector está relacionado en gran medida con el desarrollo del sistema de financiación hipotecaria.
- Las licencias, el área iniciada y las ventas de vivienda demuestran una tendencia a la estabilización por lo que se espera que las edificaciones mantenga un crecimiento estable.
- Encarecimiento de la tierra que cada vez es más escasa debido a las reglamentaciones del POT y por los controles más rigurosos a los impuestos
- Incertidumbre con los países destinos de exportaciones. Disminución de exportaciones que conllevan a un debilitamiento de la economía de la región
- Situación económica mundial
- El comportamiento cíclico del sector
- Índice de Costos de la Construcción de Vivienda
- Desempleo potencial
- Vulnerabilidad de la economía regional por eventos externos desfavorables.

## **2. LA ORGANIZACIÓN**

### **2.1 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION**

El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. La historia de la humanidad podría trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales. Su evolución se ha acelerado en los últimos años, tanto así que en la actualidad para la sociedad es un reto adaptarse a un entorno dinámico que demanda sistemas de organización competentes.

El ser humano es dinámico. Ha creado y destruido civilizaciones; ha desarrollado enormes complejos tecnológicos. Lo anterior se ha conseguido gracias a un factor subyacente: la capacidad humana para crear organizaciones sociales para el alcance de propósitos. El desarrollo de estas organizaciones como una herramienta para la administración efectiva de recursos tanto humanos como materiales, constituyen uno de los logros más grandes del hombre.

Se han elaborado muchas y diferentes definiciones de organización, pero todas tienen ciertos elementos esenciales o fundamentales. El comportamiento de las organizaciones se orienta hacia ciertas metas que los miembros del grupo conocen de alguna manera. Las organizaciones utilizan conocimientos y técnicas para la consecución de sus tareas. La organización implica actividades estructurales e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia. La noción de interrelación supone un sistema social.

## **2.2 DEFINICION**

La organización es un proceso orientado a obtener un fin susceptible a perfeccionarse. Fin que se delimita por medio de la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que en conjunto actúen como una sola, para lograr un propósito común.

Una definición de organización enfocada a la parte administrativa de una empresa es: la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de maximizar la eficiencia en la realización de planes y objetivos definidos. Lo anterior es la principal herramienta que permite a los administradores ejercer su función de planear, ejecutar, dirigir y controlar.

## **2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Toda empresa demanda una estructura organizacional o una forma de organización. Es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además debe reflejar la situación de la organización por ejemplo, tamaño, tipo de sistema de producción y el grado en que su entorno es complejo y dinámico.

La estructura establece los medios o conductos a través de los cuales se ejerza autoridad sobre cada una de las unidades de organización. Estos medios son canales definidos de supervisión y pueden considerarse como las líneas formales de autoridad, por las cuales se mueven las instrucciones

y las órdenes, se transmiten las comunicaciones formales y los informes sobre operaciones y llegan a todos los niveles de la organización. De esta manera se garantiza la coordinación de las múltiples actividades (son la cantidad de trabajo específico que, debe realizar una persona para realizar una o varias funciones) y por consiguiente las funciones (representan las acciones realizadas por la empresa, la agrupación de las actividades afines, expresadas en forma genérica) que realiza la empresa.

Las estructuras organizacionales se pueden entender como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de realizar una satisfactoria gestión administrativa en aras de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

## **2.4 TIPOLOGÍAS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

Para establecer una tipología de estructura organizacional es necesario definir que las empresas están contenidas dentro de las organizaciones formales. Se puede decir que la organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación. Todo esto estructurado y encaminado hacia la obtención de los objetivos de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo.

Tipología se refiere al estudio de los modelos a través de los cuales puede desarrollarse un sistema de organización. La tipología de las organizaciones es el medio por el cual se puede definir la estructura más adecuada para el logro de los fines o metas de cualquier organismo social en este caso la empresa. Los tipos de estructuras que se definirán a continuación

corresponden a las estructuras que muestran elementos importantes en aras de definir la más adecuada para una empresa constructora.

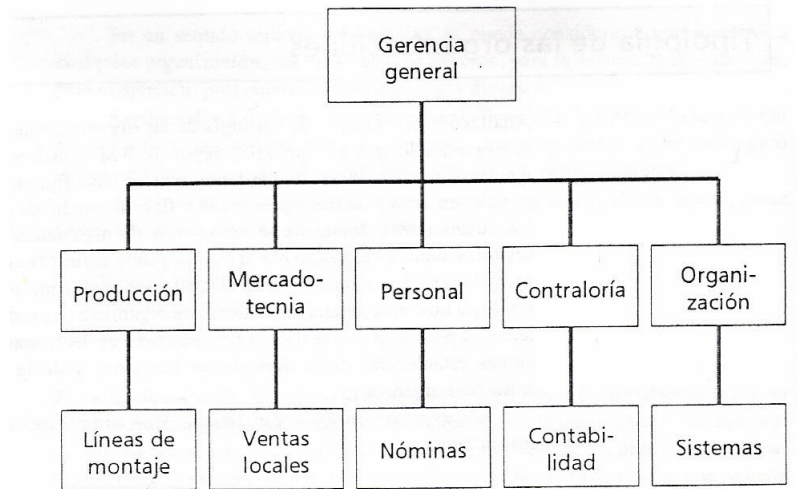
**2.4.1 Lineal o militar.** Este tipo de organización concentra la autoridad (es el derecho de una persona a exigir de otra que cumpla con ciertos deberes), en una sola persona, ya sea el propietario, gerente o director, el jefe toma todas las funciones y todas las responsabilidades del mando. De este modo, el jefe proyecta y distribuye el trabajo y los subalternos deben ejecutarlo siguiendo estrictamente las instrucciones dadas.

El tipo de organización lineal no excluye la ayuda o la cooperación de jefes subalternos, al contrario, la acepta y la aprovecha dentro de un orden jerárquico con el cual el superior va delegando en el inmediato inferior atribuciones y deberes precisos, fuera de los cuales no debe actuar el subalterno.

El sistema de organización lineal es aquel en que la autoridad y responsabilidad correlativos se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo obedece a un solo jefe para todos los aspectos, y únicamente a este jefe reporta.

Es un sistema claro y sencillo, se facilita la rapidez en la acción. En esta tipología de organización no se presentan conflictos de autoridad ni confusiones en las responsabilidades porque está definido que cada subalterno solo le rinde cuentas a un jefe y las tareas están bien delimitadas. Es muy funcional para pequeñas empresas.

Figura 15. Sistema de organización lineal.



Fuente organización y métodos con un enfoque competitivo, McGraw Hil, 2004

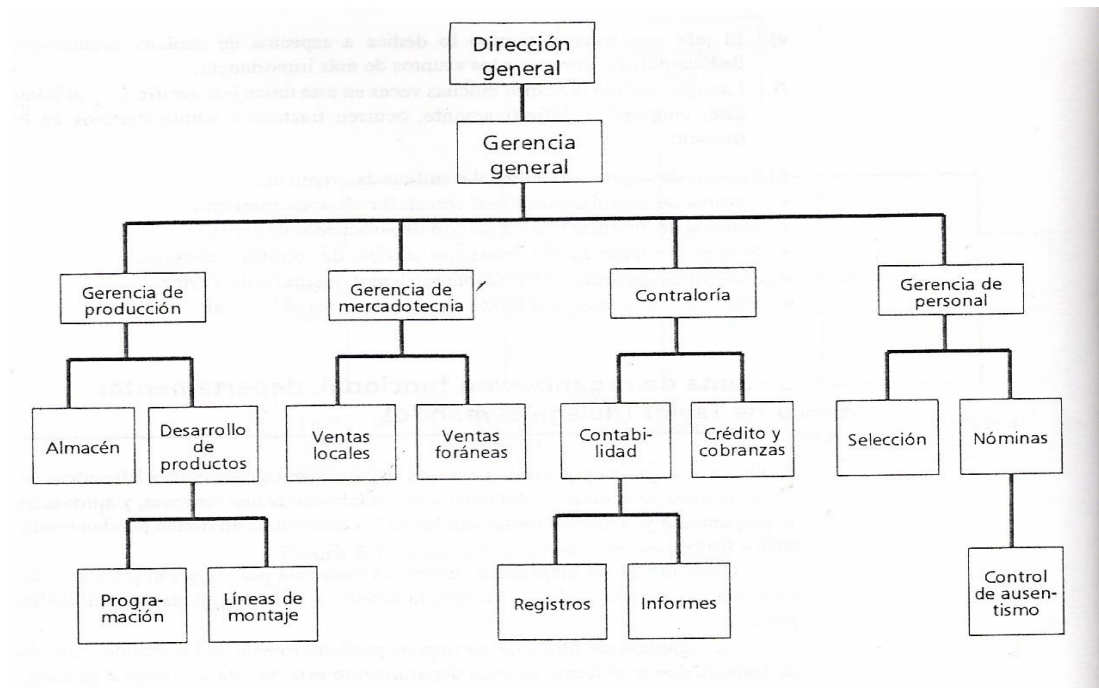
Por otra parte la organización lineal, carece de especialización y no es un sistema flexible para futuras expansiones. Con respecto a la autoridad tan concentrada exige un nivel de dificultad a la hora de capacitar a un jefe para que supervise y garantice una coordinación en todos los aspectos de la empresa; además se puede convertir en indispensable para la empresa y pueden presentarse algunas arbitrariedades.

**2.4.2 Sistema de organización funcional.** Es una forma de organizarse en donde se delega el mando. Su principal característica es que se constituye específicamente por departamentos o secciones basándose en los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa, y aprovecha la preparación y la aptitud profesionales de los individuos en donde puedan dar los mejores resultados.

Cada departamento tiene un jefe a su cargo y una función determinada, pero a su vez este jefe al igual que los jefes de todos los departamentos que existan están supervisados por uno superior que es el gerente quien a su vez

coordina las múltiples actividades de la empresa para que siga encaminada por la visión y misión.

Figura 16. Sistemas de organización funcional.



Fuente organización y métodos con un enfoque competitivo, McGraw Hil, 2004

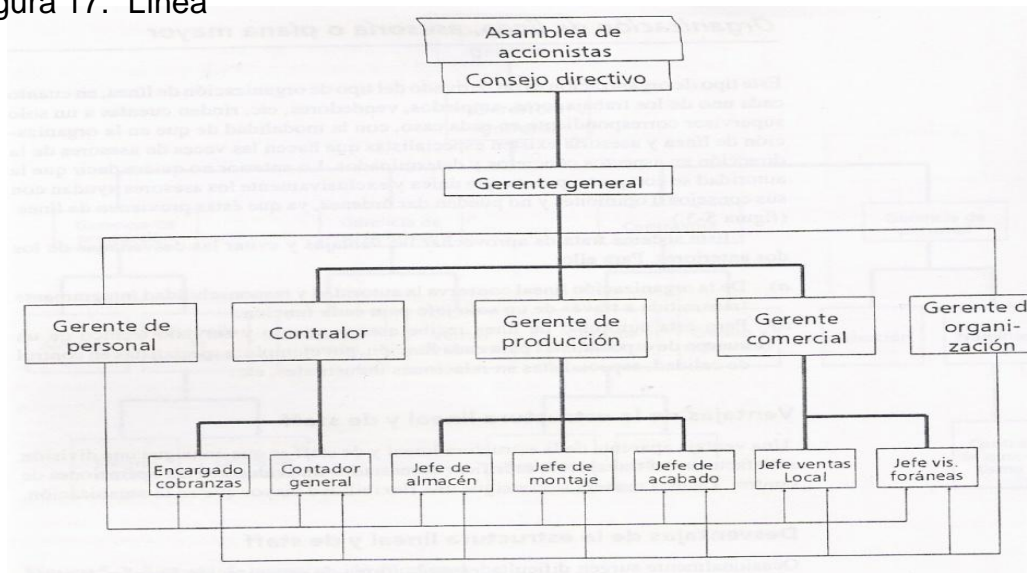
Es una estructura en donde se aplica a plenitud el principio de la división del trabajo pero por otra parte resulta ser muy costosa y confusa para la base. Los niveles departamentales generan gastos elevados y complican la comunicación; es decir una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para comunicar objetivos, planes y políticas en sentido descendente por la estructura organizacional, que aquella en que el gerente general se comunica directamente con sus empleados. Igualmente el principio del tramo de control establece que tiene un límite el número de subordinados que un gerente puede supervisar eficazmente.

**2.4.3 Organización de línea o asesoría.** Esta estructura es una fusión entre la lineal o militar y la funcional, aquí existe el principio de la autoridad única, pero asesorada. Es un tipo de organización que deja en claro a cada miembro a quien debe rendir cuentas pero sin embargo abre la posibilidad para que en la toma de decisiones exista un apoyo o asesoría de un cuerpo de especialistas para cada función. Este tipo de organización asegura asesoría especializada e innovadora y por ende demanda una coordinación y apertura por parte de los jefes en relación con los asesores.

Es interesante observar a la jerarquía versus especialización, la jerarquía asegura el mando y la disciplina por su naturaleza de la organización lineal, mientras la especialización provee los servicios de consultoría y de asesoría que corresponde al staff.

Se puede presentar que el personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición y a su vez existir conflictos porque el asesor no es responsable de las recomendaciones que hace.

Figura 17. Línea



Fuente: organización y métodos con un enfoque competitivo, McGraw Hil, 2004

## 2.5 PRINCIPIOS PARA EL DISEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN

Es necesario conocer que se busca una organización que se adapte a las necesidades de la empresa, esta debe ser lo más sencilla, evitando las complejidades y que permita de la manera mas eficaz y competente el alcance de los objetivos propuestos. Por esta razón se debe tener en cuenta lo siguiente.

- La organización debe ser una expresión de los objetivos de la empresa.
- Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible
- La especialización individual, el desarrollo de funciones particulares deben ser requeridas en lo posible para evitar duplicidad de trabajo.
- La coordinación de personas y actividades y la unidad en el esfuerzo, son propósitos básicos de toda organización.
- La máxima autoridad debe descansar en el ejecutivo, el jefe más alto con líneas claras de autoridad para cada uno dentro del grupo.
- La definición de cada puesto, sus diferencias, autoridad, responsabilidad (vista como la obligación personal (por lo que no puede ser delegada) de responder por la ejecución de los deberes asignados) y relaciones, deben ser establecidas por escrito y puestas en conocimiento de todos los miembros del grupo.
- La responsabilidad del superior por lo que respecta a la actuación de sus subordinados, es absoluta.

- La autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente.
- Respecto a la capacidad de control, debe definirse el número de subalternos que el jefe debe tener a cargo para ejercer un debido control.
- Es esencial que las distintas unidades de organización se mantengan en proporción a su autoridad y responsabilidad.
- Toda organización exige una continuidad en su proceso y estudio y en nuevas técnicas o aplicaciones.
- El tamaño de la empresa

**2.5.1 Especialización, división del trabajo y determinación del grado de funcionalización.** El método más importante para dividir el trabajo y que todas las organizaciones utilizan, es el de la división por funciones, es decir se busca unificar un grupo relacionado de actividades, en un departamento. A medida que la empresa va creciendo va demandando nuevas funciones que implican la generación de nuevos departamentos. La creación de estos es decir el grado de funcionalización dependerá del factor económico, se hace una comparación entre el costo y el beneficio de abrirlos. Entre más se divide el trabajo asignado el empleado tiene más delimitada sus actividades y las puede efectuar con más eficacia y destreza.

La especialización es base para la departamentalización. Los métodos que se pueden escoger para dividir el trabajo de una empresa son numerosos: incluyen tradicionalmente los criterios de función, zonas, productos, procesos, clientes, sistema, equipo y tiempo. Pero por lo general hay un tipo predominante de subdivisión de las actividades de importancia de la

empresa, que lo hace personalmente el más alto funcionario, se llama subdivisión básica”, básica o “departamentalización”.

**2.5.2 Funciones de asesoramiento.** La función de asesoramiento deben ser bien entendida para que genere beneficios en la empresa, porque muchas veces ocurre que los jefes de línea no tienen la preparación técnica específica que requiere la eficiencia del servicio que ellos deberían realizar; por ejemplo, las técnicas de selección del personal, y se pueden asesorar por alguien de staff en aras de obtener mejores resultados.

**2.5.3 Centralización y descentralización.** La Centralización es la sistemática y consistente concentración o reservación de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones y coordinarlas labores dentro de su respectivo ámbito de acción. Es común encontrarlas en las pequeñas empresas, ya que el buen funcionamiento de estas, será responsabilidad directa y absoluta de la capacidad del gerente.

Cierta autoridad debe presentarse a nivel de departamentos, es decir, delegar en una persona la responsabilidad de un número determinado de subalternos y a su vez evaluarlo por los resultados obtenidos en su gestión porque solo él puede, conoce y está en la obligación de tomar decisiones con objetividad y perspectiva en pro de los objetivos de la empresa.

Si la empresa comienza a crecer es necesario reflexionar en la necesidad de encaminarse a la descentralización para permitir la expansión, ayudar al desarrollo de nuevos productos y facilitar el avance tecnológico.

El grado en que conviene centralizar depende de muchos factores, entre los que cabe destacar: El tamaño de la empresa: en la pequeña empresa (un

renglón de jerarquías) es más posible, y aun conviene, mayor centralización, porque el jefe conoce a todas las personas, las situaciones concretas y las técnicas aplicables; en la gran empresa, por el contrario, conviene más descentralización, porque contrario a las empresas pequeñas, el contacto personal del administrador es imposible, debido a que desconoce las situaciones y problemas concretos, e incluso es imposible que abarque todas las técnicas aplicables; por ello conviene que las soluciones se tomen al nivel en que se presentan los problemas.

Lo ideal es mantener un equilibrio, puesto que es necesaria una autoridad que haga en la acción de planear, organizar, dirigir y controlar pero a la vez tenga en cuenta que es ineludible la necesidad de expansión.

## **2.6 ORGANIGRAMA**

Una de las herramientas más útiles en la administración es la definición de un organigrama. El cual que viene siendo la expresión de la estructura organizacional en un cuadro sintético que indica los aspectos más importantes de la organización, incluyendo las principales funciones y sus divisiones; sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado. Sea grande o pequeña la empresa es necesario para que todos los empleados puedan conocer la forma en que se han asignado los diferentes deberes y actividades, y puedan ver en donde encajan en la organización. Al momento de establecer un organigrama se debe tener en cuenta la planeación estratégica, el entorno coyuntural y las proyecciones del sector en el que participa la empresa, porque debe estar orientado por los objetivos, la misión y visión en aras de ser lo más competente y vigente posible.

Los organigramas son útiles instrumentos de una empresa y nos revelan:

- a) La división de funciones y los cargos existentes en la compañía
- b) Las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- c) Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- d) Los canales formales de la comunicación.
- e) La naturaleza lineal o asesoramiento de departamento.
- f) Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- g) Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

El organigrama tiene alcances mayores y otros propósitos como para la formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, entre otros. De la misma manera permiten percibir cuales son las fortalezas y debilidades de la empresa. El organigrama es una guía para pensar la expansión de la empresa en el momento de realizar la planeación estratégica de la misma.

Hay que tener presente que un organigrama no permite vislumbrar las relaciones no formales y puede parecer rígido y desactualizarse en las condiciones dinámicas del entorno.

### **2.6.1 Clasificación**

Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

#### **Por su naturaleza:**

*Microadministrativos, macroadministrativos y mesoadministrativos.* La primera se refiere a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman, la segunda involucra más de una organización y la última contempla a dos o más organizaciones de un mismo sector.

#### **Por su ámbito:**

*Generales.* Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características

*Específicos.* Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

#### **Por su contenido:**

*Integrales.* Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia

*Funcionales.* Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico.

*De puestos, plazas y unidades.* Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas

### **Por su presentación:**

*Verticales.* Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración.

*Horizontales.* Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.

*Mixtos.* La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

*En diferente nivel jerárquico.* La disposición de las unidades en el organigrama debe ordenarse de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos que existan en la organización, los cuales varían según su naturaleza, funciones, sector, ámbito, contenido y presentación.

**2.6.2 Normas para el diseño.** Si se requiere establecer un organigrama hay que tener en cuenta que debe ser:

1. **Preciso.** Se deben definir las unidades administrativas y sus interrelaciones con exactitud.
2. **Sencillo.** Deben ser lo más simple posible, para representar la estructura en forma clara y comprensible.
3. **Uniforme.** En su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.
4. **Vigente.** Para conservar su validez técnica, deben mantenerse actualizados.

**Líneas de conexión.** Son las diversas relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura orgánica, las cuales se presentan por medio de las líneas.

**Relación principal de autoridad (relación lineal).** Es la que implica una relación de subordinación entre los responsables de las unidades y sus subalternos

- Deberá utilizar un trazo sensiblemente más grueso para las líneas que interconectan las figuras rectangulares, que utilizando para trazar estas últimas.

**Relación de autoridad funcional.** Representa la relación de mando especializado, no la de dependencia jerárquica. La autoridad funcional puede existir en forma paralela a la autoridad de línea, o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea. Es común representar este tipo de nexo por medio de líneas cortas de discontinuo

**Relación de asesoría.** Es aquella que representa los órganos que proporciona información técnica a los de la línea. Se deberá presentarse por medio de líneas a trazo fino, colocadas perpendicularmente a la de la autoridad principal del órgano que asesoran.

**Relación de coordinación.** Es aquella que tiene por objeto relacionar a diferentes unidades de la organización, destacándose la interacción que debe existir en función del desarrollo de las funciones que tienen encomendadas. Se representa por medio de líneas largas de trazo discontinuo.

**2.6.3 Criterios para el diseño de los organigramas modernos.** Cada organización es un caso particular que demanda especial atención en lo correspondiente a algunas actividades o funciones de vital importancia que se pueden denominar críticas. Estas actividades o funciones son fundamentales en la obtención de los resultados de la empresa y tiene un nivel de atención diferente a cualquier otra que desempeñe la organización. Un desempeño mediocre de una de estas funciones determina el fracaso global en lo que concierne a la consecución de las metas y objetivos empresariales. Por esta razón estas funciones deben tener como responsable a un gerente muy capacitado.

### 3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“El pensamiento estratégico comienza con la reflexión sobre la naturaleza más profunda de un proyecto y sobre los desafíos que plantea. Definir qué es lo esencial y que es lo secundario y que factores no pueden ignorarse sin poner en peligro el éxito de la organización” El pensamiento estratégico Peter Senge

La importancia y necesidad de planear se deriva del hecho de que toda organización opera en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, normas sociales, económicos) y que como tal este entorno debe ser estudiado para garantizar un satisfactorio desempeño de las empresas o cualquier tipo de organización en el tiempo.

Partiendo de la definición de estrategia la cual es definida por Michael Porter como “una idea que surge como respuesta de múltiples influencias, externas e internas” debemos llegar a entender el proceso de administración estratégica el cual se define como el conjunto de decisiones y acciones que se requiere para que una empresa logre competitividad y rendimientos superiores al promedio.

La planeación estratégica se puede definir como un proceso en el cual la finalidad y proyección a futuro, de una organización, es definida por los directivos y es compartida por toda la comunidad. Permite centrar todos los recursos en los objetivos vitales, mediante la definición de la misión para direccionar a la organización hacia la visión.

Tomando unas palabras de Alfredo Acle “Una organización que busca la calidad sin una misión, visión y objetivos claros, es como un barco en el que todo funciona bien, pero que no sabe a dónde va.” Se puede observar que

existen unos elementos claves que direccionan una organización: la visión, misión y objetivos.

La planeación estratégica demanda una especial atención para las empresas constructoras, porque resulta fácil olvidar esta importante herramienta administrativa por estar concentrados en temas como planeación de obra, presupuesto, personal que desvían la atención y desvirtúan la importancia que enmarca planear estratégicamente.

Basta con hacer dos cuestionamientos a los empresarios de la construcción, haciendo uso del modelo diseñado de planeación estratégica para empresas de ingeniería civil, para medir la capacidad de proyección de sus empresas. ¿Dónde quiere que este su empresa 5 años? y ¿Cómo piensa llegar a lograrlo?, no es sorprendente encontrar que un número de empresas no sabrían definir con certeza estas preguntas mostrando las falencias que existen en este tema. La metodología para la planeación estratégica para nuestro caso es Pregunta-Respuesta y se presenta en la siguiente tabla.

Cuadro 3. Modelo Pregunta y Respuesta

| <b>Tema</b>             | <b>Pregunta</b>  | <b>Desafío</b>  |
|-------------------------|--|---|
| Metas a largo plazo     | ¿Dónde quiere que este su empresa en 5 años?   | ¿Está la organización preparada para empezar el proceso de planeación estratégica?  |
| Visión, Misión y Metas  | ¿Cuál es la visión y la misión y metas asociadas que la organización ha establecido como base para logros a largo plazo? | Examinar el propósito fundamental de la organización y realizar una mirada hacia delante que permita alcanzar las metas que son los principios de las organizaciones innovadoras. |
| Fortalezas              | ¿Cuál es la fortaleza de la organización?  | Examinar los recursos y operaciones de la organización para determinar si las fortalezas están siendo identificadas a la luz de nuevas oportunidades.                             |
| Fuentes de Conocimiento | ¿Qué procesos se han adelantado para aumentar el   | Examinar si la integración entre la tecnología de la información y el   |

|                   |  |  |
|-------------------|--|--|
|                   | conocimiento y los recursos de información en la organización?   | capital humano esta permitiendo maximizar las oportunidades de conocimiento que surgen con tecnologías nuevas.   |
| Educación         | ¿Qué procedimientos de capacitación, formal e informal, se llevan a cabo para continuar con el aprendizaje de la organización?                   | Examinar las necesidades educativas y oportunidades en la organización y establecer los objetivos educativos necesarios para crear una empresa de ingeniería civil en constante aprendizaje. |
| Manejo financiero | ¿Qué análisis financiero se realiza para prevenir y proteger a la organización de los cambios económicos?  | Examinar las oportunidades económicas y establecer objetivos económicos que permitan a la organización crear una estabilidad financiera.   |
| Mercados          | ¿Qué procedimiento de análisis de mercado se ejecuta para determinar las nuevas oportunidades de la organización y para expandir las existentes? | Examinar los mercados emergentes y establecer y expandir la misión de la organización a exploración e innovación para crear nuevas oportunidades.  |
| Competencia       | ¿Qué posición se asumió para protegerse de la competencia y para lograr una mejor posición competitiva?  | Identificar las barreras existentes para lograr una posición estratégica y establecer una visión agresiva que permita alcanzar y defender las oportunidades de mercado.                      |

Fuente: Strategic Corporate Management for Engineering

Las anteriores preguntas presentan lo que Michael Porter enuncia acerca de tomar decisiones con base a fuerzas internas y externas y enmarcan las siete áreas que la administración considera principales, y por esto cada pregunta ha sido desarrollada para alcanzar un componente específico que debe ser desarrollado con una perspectiva estratégica.

### 3.1 ANÁLISIS INTERNO

**3.1.1 Misión, visión objetivos y metas.** Es indispensable que cada empresa tenga una orientación clara y que todos los esfuerzos estén coordinados y concentrados de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos. No se puede concebir la competitividad o crecimiento si no existe una visión, misión y objetivos.

En el momento de tomar decisiones en cualquier circunstancia sea para corto o mediano plazo será más fácil para el director o gerente si tiene esta guía que establece la misión y visión de la empresa.

Con respecto los empleados se deben sentir motivados por la visión y por tanto los llevara a ver su papel como importante en el marco de una empresa que tiene grandes aspiraciones, le mostrara la importancia de su tarea individual como parte del éxito y generara a su vez una mayor lealtad, sentido de cooperación, productividad y entusiasmo en sus tareas.

La visión establece la dirección, valores y las metas a largo plazo de la organización. Suministra una empresa una idea que contiene la esencia de la organización, así mismo también, al interior de la organización, la misión provee un mensaje que enmarca la razón de la existir de la organización. Es una frase breve, concisa, que da un sentido de propósito y dirección a los esfuerzos de un equipo. Debe ser suficientemente específica para servir como guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico del desempeño; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos y las metas.

La misión se fundamenta en el quehacer de la empresa de manera clara, sencilla e inspiradora, implica la repercusión o el beneficio social, es trascendente y duradera y responde a las siguientes preguntas:

- Por qué y para qué existe nuestra organización?
- ¿Cuáles son los productos y servicios que ofrecemos?
- ¿Quiénes son y que representan quienes reciben el resultado de nuestro trabajo?
- ¿Cuáles son nuestros valores e ideales
- ¿Qué visión de nuestra organización queremos generar tanto interna como externamente

Los objetivos son los propósitos por alcanzar al término corto y mediano plazo de un plan en este caso el plan rector estratégico. Deben representar las soluciones propuestas a los problemas y necesidades detectadas en el diagnóstico. Dichos objetivos deben ser realistas, evaluables, claros, concretos, medibles y ubicados en un contexto temporal determinado.

Las metas son una desagregación de los objetivos en función de márgenes de tiempo inferiores al que se estima para la realización de un plan. Las metas se expresan en unidades de medida por lo que se les puede proyectar, calendarizar y cuantificar y se debe incluir: los resultados cuantificados que se pretenden alcanzar, los requerimientos de apoyo, la unidad de medida que los identifique y su calendarización.

**Fortalezas y debilidades, conocimiento y educación.** Una fortaleza es “Lo que la organización hace muy bien y que a otras organizaciones le sería difícil realizar” (H. Mintzberg).

Las fortalezas son factores o elementos internos de la organización que constituyen sus mejores virtudes o capacidades y que le permiten enfrentar con éxito los cambios o retos de la competencia.

En las fortalezas se encuentra la diferencia entre una empresa y otra. Deben identificarse claramente en una empresa, para poder establecer principalmente, rutas para alcanzar los objetivos y así ser coherentes con la misión y direccionarse hacia la visión. De nada sirve tener una visión y misión que en palabras sean muy llamativas pero que no se puedan legitimar por medio de las fortalezas.

Por otra parte las debilidades son factores que reducen la capacidad de actuación de una organización y que le impiden o limitan enfrentar con éxito los cambios o la competencia, y que limitan su capacidad de respuesta ante los cambios.

Conocimiento e información son la clave para triunfar en la actualidad. El mundo está pasando de una base de poder industrial a una base de poder de la información. Entre más datos tenga del sector, del mercado y de la empresa más fácil puedo definir estrategias para crecer. El surgimiento de nuevos competidores y la necesidad de explorar nuevas oportunidades, obliga a las empresas a examinar estos recursos tradicionales desde una nueva perspectiva. Las organizaciones que se plantean el conocimiento como una oportunidad para alcanzar posiciones competitivas mejores, tienen la oportunidad de mejorar sus prácticas operacionales hacia perspectivas más visionarias.

Los recursos tecnológicos deben suministrar a la organización la posibilidad fortalecer el control y ser más eficaz mediante el uso de herramientas tales como las comunicaciones virtuales, que puedan permitir que diseñadores,

consultores, constructores y dueños, examinen las características del sitio y del proyecto a través de una experiencia virtual, cada uno desde su oficina y a cualquier hora. También sirve para tener mejores controles sobre todas las áreas de la empresa. El recuso humano basado en el conocimiento se debe valer de los recursos tecnológicos para incrementar la productividad en las tareas que tiene asignadas.

Una de las grandes falencias de las empresas y en particular las pymes es la falta de una formación actualizada en diversos temas y sobre todo en lo correspondiente a temas de administración. Es importante conocer los avances del sector, aumentar el conocimiento en nuevas tecnologías es decir la educación abre las puertas hacia el mejoramiento de la empresa.

Figura 18. Educación



Fuente: Strategic Corporate Management for Engineering

Es una necesidad imperante, la educación en el área de la administración. Y es de suma importancia como lo muestra la figura 18, profundizar en los temas de liderazgo, tecnología, mercadotecnia, economía y gerencia de proyectos, porque la efectividad y ganancia de la empresa, va a depender de

todos los elementos anteriores. Las condiciones dinámicas del entorno y las características particulares del sector de la construcción demandan adoptar prácticas administrativas nuevas que apoyan el proceso de aumentar la productividad.

## **3.2 ANÁLISIS EXTERNO**

Existen algunos factores que no dependen de la empresa, pero que afectan su comportamiento. El entorno en donde se encuentra, suministra una serie de fuerzas que pueden jalonar o frenar el desempeño de la organización y constituyen un reto para la administración en aprovechar las propicias y contrarrestar las desfavorables.

**3.2.1 Manejo financiero, mercados y competencia.** Todas las empresas deben tener una solidez económica, y la obligación de examinar oportunidades y trazarse objetivos financieros en aras de conseguir estabilidad. La economía actual globalizada implica estar muy alerta a los cambios que puede afectar de manera directa a la organización. Las empresas están dentro de un marco económico mundial que es dinámico. Por eso es necesario combinar las prácticas financieras con un análisis económico para establecer estrategias que permitan a la organización ser más competitiva.

Uno de los aspectos más importantes en el estudio de los factores externos corresponde al mercado. Una empresa debe identificar oportunidades viables y además tiene que mostrar con sus productos una diferenciación estratégica en el mercado. Esto se logra por medio de análisis económicos, financieros y de riesgos. Las organizaciones poseen potencial de crecimiento en la medida que puedan aprovechar dichas oportunidades.

Para garantizar la estabilidad y crecimiento de una organización es necesario entender que no estamos solos, que existe gente pensando en cómo mejorar, aprovechar oportunidades y en como conquistar nuevos mercados. Un acierto dentro de la planeación estratégica es lograr obtener una ventaja sobre la competencia anticipando sus movimientos.

La competencia puede ser analizada siguiendo los siguientes pasos:

A) Entender la posición de la organización en el sector:

- La participación en el mercado: Se estima con base a las ganancias obtenidas, sobre las ganancias totales del mercado, y es un indicador de que oportunidad real puedo incrementar la participación.
- La influencia en el sector: es una comparación de mis fortalezas con la competencia en aras de observar si soy una amenaza.

B) Entender la posición de la competencia en el sector:

El objetivo es identificar las fortalezas y debilidades de la competencia directa. Con esta información se debe ser proactivos, es decir generar una diferenciación estratégica, para que los rivales directos de las organizaciones no arrebatan una porción del mercado y más bien se puedan conquistar nuevos o una fracción mayor. Existen competidores de nivel superior, inferior y similar, la idea es identificar cual representa una amenaza para establecer estrategias para contrarrestar.

La planeación estratégica es como un juego de ajedrez; está compuesta de un tablero (entorno) delimitado por ciertas normas establecidas, en donde se mueven fichas con diferentes grados de libertad (fortalezas y debilidades). Es un juego que implica profundo conocimiento tanto de las reglas del tablero como del oponente (competencia), entre mas información tenga de las reglas y del contrincante mejor puedo jugar. Se gana si tiene la

capacidad de vislumbrar espacios (oportunidades) para moverme o zafarme de un ataque (amenaza), es decir si se sabe tomar decisiones de manera oportuna con una previa reflexión que permita anticipar escenarios o posibles movientes de mi competidor teniendo en cuenta mis recursos y limitaciones. Se obtiene la victoria poco a poco con pequeñas conquistas (objetivos y metas) que van encaminados hacia el sueño realizable de ser el triunfador de la partida (visión).

#### **4. DEFINICIÓN DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.**

Utilizamos a una empresa real del sector de la construcción para entender cómo deben ser aplicados los conceptos mencionados anteriormente tanto de la organización como de la planeación estratégica.

La Urbanizadora Martínez Esparza Ltda. “Urbamares Ltda” es una empresa que nació el 6 de julio del 2006, con el objetivo de ofrecer proyectos inmobiliarios. Cuenta con la experiencia en el sector de más de 20 años del Ing. Luis Felipe Martínez quien ha desarrollado más de 1500 unidades de viviendas desde interés social hasta estrato 6, en Bucaramanga y toda el área metropolitana. Se destacan algunos proyectos en los diferentes estratos como, La Esmeralda 165 unidades (VIS) Villas del Romero 165 unidades (estrato 2), Prados del Mutis de 450 unidades (estrato 3), San Felipe 180 unidades (estrato 4), Santiago de Compostela 30 unidades (estrato 5 y 6). Es un empresa que sus mayores activos son lotes con excelente ubicación en Bucaramanga y Floridablanca para el desarrollo de grandes proyectos inmobiliarios en especial de viviendas y oficinas. En el momento se encuentra desarrollando un proyecto de 156 unidades de estrato 3 pero carece de una estructura organizacional, de una planeación estratégica y de un correcto manejo financiero. (Anexo balance a diciembre de 2007)

#### **4.1 ESTABLECER LA PLANEACION ESTRATEGICA.**

**4.1.1 Misión.** Después de tener la teoría para establecer la misión existe elementos que deberían estar incluidos en la misión de una empresa constructora en el departamento de Santander como:

- La función: Promover, gerenciar y desarrollar proyectos inmobiliarios, .

- Principal fortaleza: debe ser una diferenciación estratégica como: acabados, innovación, garantía, confiabilidad, calidad.
- Mencionar al equipo de trabajo en aras de generar motivación.

“Promover, gerenciar y desarrollar proyectos inmobiliarios, caracterizados por la calidad e innovación, motivados en superar las expectativas de nuestros clientes, mediante el compromiso de un equipo de trabajo que busca mejorar el entorno de vida, con nuestro producto”.

**4.1.2 Visión.** Para establecer una visión funcional hay que tener en cuenta:

El entendimiento de los valores organizacionales: Que son los valores intrínsecos de la organización que sirven de guía para las prácticas y actividades de todos los miembros.

El propósito de la organización es la razón por la cual existe, es el fundamento en el que se basan las decisiones de la organización. Este propósito está presente siempre, desde el inicio de la empresa guía las decisiones posteriormente contribuye al crecimiento y expansión. La existencia de un fuerte propósito organizacional puede ser directamente relacionada con la existencia de una fuerte cultura organizacional. Y por último el establecimiento de metas a largo plazo. Estas metas parecen estar fuera del alcance pero permiten crear en los empleados la motivación al darles un propósito para el trabajo de equipo orientado a alcanzar dichos objetivos.

En el caso de la visión depende mucho de las expectativas particulares de cada empresa sin embargo se podrían incluir.

1. Ampliar o conquistar un porción mas grande del mercado como lo es la presencia de la empresa en el mercado nacional

2. Fortalezas que se quieren adquirir mostrándolas como una diferencia estratégica.
3. El papel protagónico del equipo de trabajo y la importancia de la empresa en el sector como una fuente de motivación.

“En el año 2013 Urbamares Ltda, será reconocida como una de las principales constructoras del departamento de Santander y habrá incursionado en el mercado nacional, con proyectos inmobiliarios caracterizadas por la confiabilidad, calidad e innovación, garantizando la total satisfacción y mejorando el entorno de vida de nuestros clientes, mediante un comprometido equipo trabajo que conformara una organización solida y ejemplar en el sector.”

**4.1.3 Objetivos.** Los objetivos principales como una ruta para alcanzar la visión deberían incluir

1. Recopilar y analizar información de: la competencia, el mercado, el sector, la economía en aras de redefinir estrategias para alcanzar todas las metas, identificando nuevas amenazas y oportunidades.
2. Buscar la diferenciación estratégica y los demás elementos mencionados en la visión de la empresa, en aras de conquistar una porción más grande del mercado.
3. Tener una economía sostenible capaz de resistir escenarios de crisis.
4. Desarrollar programas de formación en aras de generar un mejor ambiente organizacional y motivar a un mejor desempeño de cada uno de lo miembros de la organización.
5. Garantizar calidad, confiabilidad, seguridad y cumplimiento en cada uno de los proyectos, buscando la certificación iso 9000.

- Aplicar el concepto de innovación tanto en la concepción de los proyectos, diseños arquitectónicos y estrategias de promoción, iniciando con los próximos lanzamientos en el mes noviembre del 2008.
- Demostrar la calidad del producto, confiabilidad y cumplimiento la empresa, a nuestros clientes por medio de la certificación iso 9000 que se gestionará a partir de Septiembre de 2008.
- Identificar el personal idóneo para cada función ya sea crítica o convencional, mediante técnicas de selección apropiadas en aras de conseguir solidez organizacional, cada vez que se requiera.
- Evaluar el desempeño de la planeación realizada trimestralmente en aras de ejercer un mejor control.
- Recopilar información de la competencia, del mercado, del sector, de la economía en aras de redefinir estrategias para alcanzar todos los objetivos identificando nuevas amenazas y oportunidades y definiendo fechas de próximos lanzamientos, semestralmente.
- Aplicar el concepto de riesgo bien concebido con el propósito de gestionar créditos con una entidad bancaria para el desarrollo de los proyectos, empezando en mayo con el proyecto Baviera.
- Identificar y comparar el comportamiento de mi competencia directa en aras de generar en cada uno de los proyectos de la organización una diferenciación estratégica.
- Evaluar mediante un estudio de factibilidad el concepto de mega proyecto de interés social y tener presente la intención de inversión de la población venezolana, como fuentes para el crecimiento de la empresa.
- Introducir a la empresa en las licitaciones con el estado, como una fuente de sostenimiento en escenarios de crisis, empezando en el 2009.

**4.1.4 Fortalezas.** Las principales fortalezas son aspectos muy particulares de cada organización sin embargo algunas fortalezas que son recomendables perseguir en aras de ser competitivo:

- Empresa que suministre confiabilidad.
- Servicio al cliente y calidad en el producto.
- Ambiente organizacional.
- Innovación.

**Para el caso de Urbamares Ltda tendríamos:**

- Experiencia en el sector (más de 20 años construyendo).
- La calidad del producto y el precio.

Se debe empezar a trabajar en la confiabilidad, innovación y en el ambiente organizacional.

**4.1.5 Debilidades.** Las debilidades o falencias que se pueden encontrar en la empresas son:

- Temor al riesgo de inversión.
- Estrategia competitiva de las empresas sin enfoque a la diferenciación estratégica.
- Cultura empresarial caracterizada por una visión centrada en lo local que no busca asesoría ni referencias fuera de la región.
- No se valora la información como herramienta de competitividad, no hay presupuesto para esto.
- Estructuras administrativas cerradas como parte del regionalismo.
- Incumplimiento en las entregas por falta de planeación

*Para el caso de Urbamares Ltda:*

- Confiabilidad baja por ser una empresa nueva, a pesar de contar con una importante experiencia en el sector.
- Liquidez y posibilidad de créditos: la capacidad de crédito y la vida crediticia de la empresa dificultó la solicitud de un crédito.
- Carece de una estructura organizacional sólida, y sin planeación estratégica, solo hasta el momento se está definiendo.

**4.1.6 Fuentes de conocimiento y educación.** Es imperante que los niveles más altos de jerarquía tengan muy presente que el conocimiento constituye una herramienta principal para el éxito de la empresa. Por tanto deben estar actualizados por medio de los informes de Camacol, la Cámara de comercio y los Informes de Coyuntura Económica Regional, para tener información sobre, el sector de la construcción, formación administrativa y la situación económica nacional y regional, respectivamente. A su vez la empresa debe asignar una parte del presupuesto para realizar estudios de mercado. Si se tiene más información en este tema se tiene una mayor seguridad a la hora de tomar mejores decisiones con respecto a la oferta.

Si tenemos un personal capacitado y actualizado, podemos esperar nuevas ideas innovaciones y sugerencias en aras del crecimiento de la organización. Por tanto es importante enfocarse en ciertas áreas generales que permitirán fortalecer la organización:

a.) Administración: La persona con el deseo y aptitud gerencial requiere oportunidades educativas que lo preparen para enfrentar los retos de un cargo ejecutivo, la formación le suministrará herramientas para desarrollar y obtener mejores resultados en el área o departamento que este a su cargo.

b.) Ofrecer oportunidades de mejora profesional: Desarrollo de negocios, análisis económico, desarrollo tecnológico y planeación estratégica, son solo algunas de las áreas que la organización debe impulsar. Las condiciones económicas cambiantes requieren que se implementen nuevas prácticas de negocios.

c.) Aumentar el desarrollo personal y profesional: Identificarse con la organización y con sus objetivos es la base para desarrollar una cultura organizacional y motivacional. Ofrecer a los miembros oportunidades de aumentar el conocimiento es un componente principal de la planeación estratégica.

d.) Asegurar competitividad en las disciplinas del conocimiento: La ingeniería civil está tiene obligaciones legales, éticas y profesionales de mantenerse actualizada sobre los nuevos desarrollos en cada disciplina.

#### **En el caso de Urbamares Ltda:**

- En el momento está en el proceso de recopilación de información tanto del entorno económico nacional y regional, como en lo correspondiente al sector y temas de administración.
- Debe invertir en estudios de mercado para definir los próximos lanzamientos.
- Conviene realizar los procesos de formación teniendo en cuenta todos los puntos mencionados anteriormente de manera tal que el personal esté más capacitado y actualizado para consolidar la organización.

**4.1.7 Manejo financiero, mercados y competencia.** Los aspectos financieros de una empresa constructora son una tarea multifacética. Desde las finanzas de un proyecto a las finanzas de la organización, las proyecciones económicas y el estado financiero de la organización se ven afectados por el entorno económico en el cual se desempeña. El análisis financiero ayuda a identificar clientes, socios y oportunidades de mercado, la organización puede anticiparse a las tendencias del sector.

Las empresas constructoras deben identificar y conquistar una mayor participación en el mercado. Deben presentar una actitud proactiva en el mercado.

Para adoptar una estrategia de desarrollo de mercados, es necesario entender los factores involucrados en el proceso, tales como:

- **Competencia:** Hay que entender que el mercado en la Ingeniería Civil y en específico en el sector edificador se encuentra dividido en múltiples empresas. Por esta razón los constructores se ven obligados a defender su porción pero no está en actitud de conquista que debería predominar.
- **Clientes:** Las constructoras deben estar en la capacidad de superar las expectativas de los clientes por medio de innovación. No hay que ofrecerle a los clientes lo que ellos esperan siempre hay que generar en ellos un estímulo para atraerlos
- **Nuevos competidores:** la organización debe establecer una identidad individual que cree oportunidades y además que sea una fortaleza suficiente a la hora de llegada de nuevos competidores.

Las empresas constructoras pueden desempeñarse tanto en el sector público o privado. Las empresas se inician y crecen en el sector privado pero

después, deben considerar la posibilidad de explorar nuevos mercados incursionando en el sector público.

Con respecto a la competencia y como se expuso en el numeral 3.9.2.1, se deben conocer las debilidades y fortalezas. Igualmente se debe identificar cual es la competencia directa, y con esta información se toman decisiones para generar una diferenciación estratégica con el fin de conservar y aumentar la participación en el mercado.

**Con respecto a Urbamares Ltda:**

- En el momento no presenta un manejo financiero adecuado, como la empresa está consolidándose hasta el momento, las funciones se centralizan y la desempeñan los dueños de la empresa.
- La empresa a partir del nuevo semestre realizara las contrataciones de personal debidas para garantizar que exista un manejo financiero adecuado.
- De igual forma para los próximos lanzamientos se tendrán los estudios de mercado para garantizar el éxito del los proyectos.
- Con respecto a la competencia si se está trabajando en la diferenciación estratégica por medio de los acabados utilizados en el proyecto y la calidad de la obra.

## **5. DEFINIR EL MODELO ADMINISTRATIVO**

“En el sentido más general se llama modelo a un conjunto de elementos, sean estos materiales, símbolos gráficos, ideas ó palabras que son utilizadas para representar un fenómeno real con una finalidad práctica” Jorge Etkin.

Un modelo administrativo es un conjunto de elementos que provienen de un diagnóstico económico y de una planeación estratégica que se traducen en funciones o actividades, las cuales se coordinan e interrelacionan con el objetivo de hacer de la empresa una organización más competitiva y con proyección. Lo anterior se consigna y se puede apreciar en un organigrama y el manual de funciones.

El pensamiento de los empresarios del sector de la construcción debe estar enfocado en contar con un modelo administrativo que busque una mayor productividad y competencia. Le debe permitir afrontar adecuadamente las amenazas y lograr el aprovechamiento de oportunidades; obtener la capacidad para adaptarse al entorno en que se mueve; satisfacer la necesidad de contar con nuevos métodos y procedimientos de trabajo para mejorar la calidad del producto; anticiparse a los constantes cambios, tomar iniciativas, conquistar una mayor participación y nuevos mercados para lograr una situación óptima en el corto, mediano y largo plazo.

En el primer capítulo vislumbramos en la coyuntura económica regional y nacional, una serie de factores que legitiman el buen momento de la economía. Más adelante observamos la situación del sector de la construcción, sus principales indicadores, conocimos las perspectivas y las oportunidades y amenazas. Por último definimos la planeación estratégica.

En todo lo anterior se identificaron los diferentes elementos que se deben tener en cuenta para que una empresa constructora sea exitosa.

En otras palabras tenemos una valiosa información que nos permite comenzar a establecer el modelo administrativo. El cual permite articular todo lo anterior mediante una adecuada delegación, definición y asignación de deberes; autoridad formal de responsabilidades mejor establecidas; de dividir el trabajo más equitativamente; de fortalecer la especialización con todas sus ventajas de mejoramiento de la eficiencia; de constituir una cadena escalar en la que fluya más fácilmente la autoridad y se pueda exigir la responsabilidad correspondiente en cada cargo o nivel jerárquico; de lograr una equilibrada centralización de autoridad y la integración de las funciones descentralizadas y desconcentradas; para garantizar alcanzar el cumplimiento de los objetivos.

La estructura más adecuada que demanda el modelo administrativo es la estructura de línea, asesoría o staff. Como ya lo hemos mencionado, es un acierto tener una asesoría en la toma de decisiones, por ejemplo: hacer el lanzamiento de un proyecto, debe ser el producto de varios análisis. El gerente general estará asesorado de la persona de mercadeo y el encargado de finanzas, y su decisión podrá ser más acertada. Este tipo de organización, asegura asesoría especializada e innovadora y por ende demanda una coordinación y apertura. Cabe resaltar que en principio una empresa pequeña como Urbamares Ltda, se caracteriza por la centralización y la escasa especialización, por tanto a medida que la empresa crezca es necesario que se descentralizarse y tenga una mayor de división de trabajo. Descentralizarse es sinónimo de dar un paso a la expansión de la empresa. Saber delegar autoridad, alivia responsabilidades y permite que el control sea mejor en cada uno de los departamentos.

## 5.1 DEFINICION DEL ORGANIGRAMA Y MANUAL DE FUNCIONES.

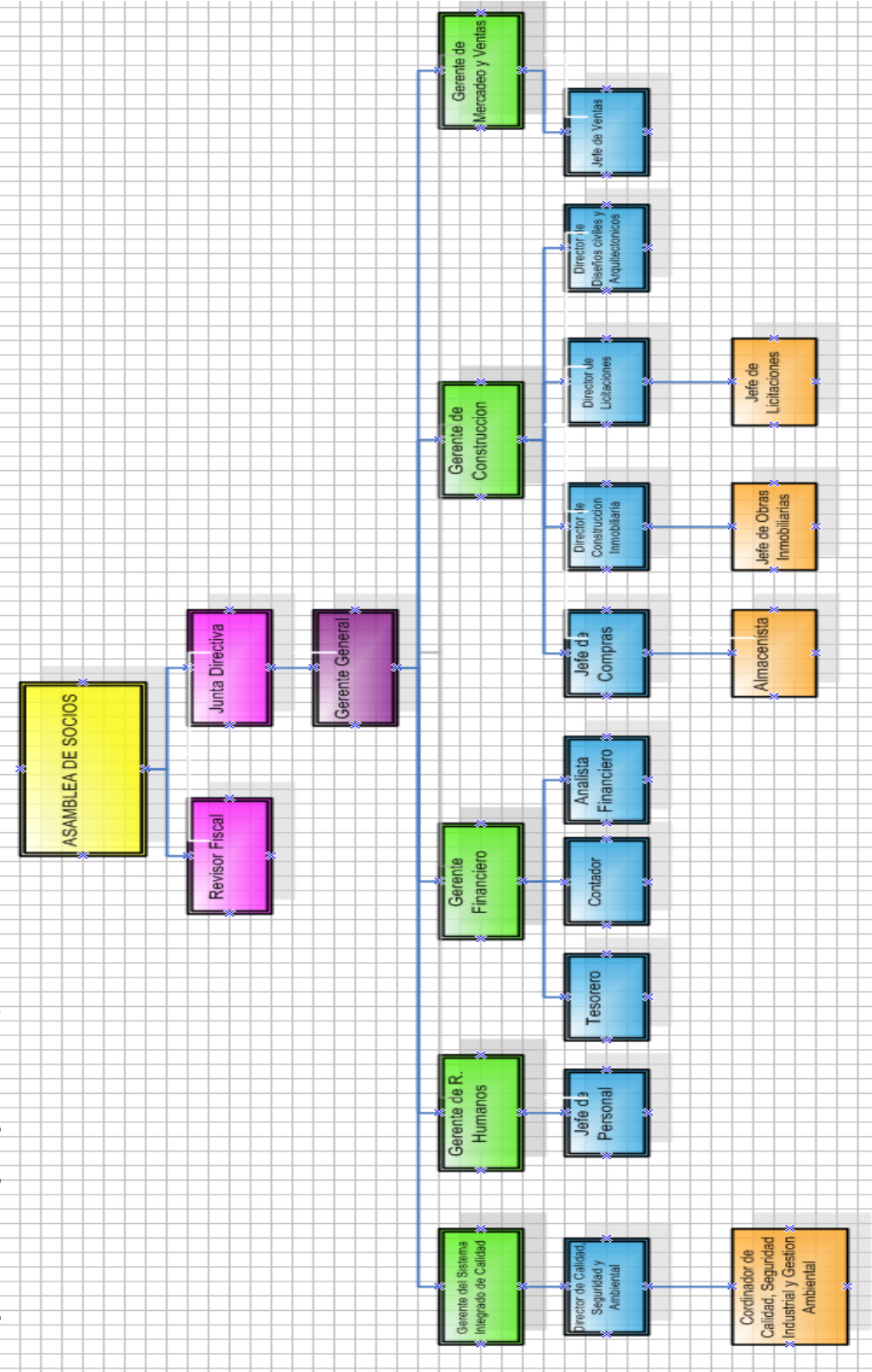
Teniendo en cuenta los elementos identificados en el desarrollo de la planeación estratégica y las consideraciones dadas en el entorno económico, se estableció el siguiente organigrama y manual de funciones (ver figura 19)

**0001 REVISOR FISCAL.** Los revisores fiscales revisan, examinan y analizan registros contables y financieros de la empresa para garantizar con exactitud y cumplimiento con los procedimientos contables y que se esté llevando el manejo gerencial de una manera ética y transparente.

**Principales Funciones:** el siguiente es un resumen de las principales funciones:

- Examinar y analizar libros de contabilidad, estados bancarios, inventarios, desembolsos, declaraciones de renta o similares y otros registros contables y financieros, documentos y sistemas de la empresa para garantizar la exactitud y cumplimiento de los procedimientos contables y de control interno.
- Fiscalizar la gestión realizada por personal directivo y demás dependencias administrativas.
- Preparar informes detallados de auditaje y hacer recomendaciones para mejorar las prácticas contables y administrativas.
- Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos a nivel de los procesos.

Figura 19. Organigrama empresa constructora



Evaluar riesgos del sistema de control interno e identificar oportunidades de mejoramiento y optimización para los diferentes procesos.

- Evaluar los niveles de efectividad, eficiencia y adaptabilidad de los procesos.

**1000 GERENTE GENERAL.** Planear, organizar, dirigir y controlar, a través de otros gerentes y formular políticas que establecen la dirección a seguir por la empresa.

**Principales Funciones:**

- Establecer, formular y aprobar políticas y programas como la planeación estratégica de la empresa.
- Autorizar y organizar el funcionamiento de los principales departamentos y categoría del personal.
- Asignar fondos para implementar políticas y programas de la empresa; establecer controles administrativos y financieros; formular y aprobar ascensos; aprobar la planificación del talento humano.
- Seleccionar y aprobar el nombramiento de directores, subdirectores y otros ejecutivos.
- Coordinar el trabajo de departamentos.
- Representar a la organización o delegar en representantes para que actúen en nombre de ella en negociaciones u otras funciones oficiales.

- Actualizarse en el sector y en la economía.

**2110 DIRECTOR DEL SISTEMA INTEGRADO DE CALIDAD.** Planean, organizan, dirigen y controlan la operación en todas las áreas de la empresa así como el cumplimiento de las actividades establecidas en materia de seguridad industrial y salud ocupacional, calidad y gestión ambiental. Desarrollan e implementan políticas, objetivos y directrices del sistema integrado de la calidad en las diferentes áreas de la empresa.

**Principales Funciones:** realizan todas o algunas de las siguientes funciones:

- Proveer las herramientas necesarias de asesoría, ejecución de programas, elaboración de manuales, procedimientos, sistemas y capacitación en las áreas de salud, seguridad industrial, calidad y medio ambiente, en todas las áreas, servicios, procesos y departamentos de la empresa, así como de las actividades que resulten o se deriven de estos sistemas aplicando los estándares de más alta calidad.
- Diseñar e implementar tecnologías para disminuir la contaminación y minimizar el impacto de la actividad humana en el ambiente.
- Diseñar, dirigir, operar, mantener y optimizar los procesos y sistemas propios de la operación, para lograr que se cumpla con el objetivo de la mejora continua.
- Revisar periódicamente el cumplimiento de los objetivos establecidos en el sistema integrado de calidad.

- Elaborar informes a la alta gerencia acerca del diagnóstico obtenido en la evaluación del cumplimiento de los objetivos establecidos en el sistema, para que estos sean revisados y aprobados por la alta gerencia.

**2120 GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.** Planean, organizan, dirigen y controlan la operación de los departamentos de personal y recursos humanos; desarrollan e implementan políticas, programas y procedimientos respectivos a la planificación del recurso humano, selección, pactos de pago, beneficios laborales, capacitación y desarrollo de personal.

**Principales Funciones:** realizan todas o algunas de las siguientes funciones:

- Planear, organizar, dirigir y controlar operaciones de departamentos de personal o recursos humanos.
- Desarrollar e implementar políticas y procedimientos para el reclutamiento, selección y entrenamiento del personal.
- Negociar acuerdos colectivos.
- Asesorar a gerentes de otros departamentos sobre la interpretación y administración de políticas y programas de personal.
- Orientar las determinaciones de la empresa en materia salarial.
- Organizar y dirigir reuniones informativas sobre políticas laborales y salariales.

- Implementar manuales de funciones, estructura de planta de personal, programas de capacitación y desarrollo.
- Velar por el correcto cumplimiento del reglamento interno de trabajo

**2130 GERENTE FINANCIERO.** Planean, organizan, dirigen y controlan la operación de el departamento financiero, desarrollan e implementan políticas y sistemas financieros de las empresas.

**Principales Funciones:** Realizan todas o algunas de las siguientes funciones:

- Planear, organizar, dirigir y controlar la operación contable, de auditoria, presupuestal y de tesorería u otra área financiera.
- Desarrollar e implementar políticas financieras, sistemas contables y presupuestales y procedimientos de una empresa en materia financiera.
- Preparar o coordinar estados de cuentas, cálculos, consolidados y otros análisis financieros e informes administrativos.
- Evaluar informes del sistema financiero, procedimientos contables y actividades de inversión.
- Hacer recomendaciones para cambios de procedimientos, sistemas de operación, presupuestos y otras funciones de control financiero, a gerentes principales y de otros departamentos o a gerentes regionales.
- Seleccionar y velar por el entrenamiento del personal.

**2140 GERENTE DE CONSTRUCCIÓN.** Planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de una del departamento construcción.

**Principales Funciones:**

- Administrar proyectos de construcción conforme a programación, especificaciones y presupuesto.
- Establecer y dirigir los procedimientos operativos y administrativos.
- Verificar planes y programas de construcción y controlar su cumplimiento.
- Revisar contratos y negociar revisiones, cambios y adiciones a los arreglos contractuales con los arquitectos, consultores, clientes, proveedores o subcontratistas.
- Representar a la empresa o departamento en sus relaciones de trabajo con otros departamentos o con terceros.
- Revisar informes de ejecución y avance de las obras.
- Supervisar la compra de materiales de construcción.
- Supervisar las actividades de subcontratistas y el rendimiento del personal y la calidad de las obras.
- Actualizarse en nuevos sistemas constructivos

**2150 GERENTES DE VENTAS, MERCADEO Y PUBLICIDAD.** Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades del departamento comprometido con ventas, mercadeo y publicidad.

**Principales Funciones:** el siguiente es un resumen de las principales funciones:

- Planear y dirigir estrategias de ventas
- Exigir resultados a los vendedores estableciendo metas periódicas.
- Establecer estrategias de mercadeo, analizar resultados y apoyar en el desarrollo del producto y en la diferenciación estratégica.
- Indagar e identificar la competencia directa.
- Planear y dirigir actividades de firmas que desarrollan e implementan campañas de publicidad para promocionar la venta de productos y servicios.
- Manejar la imagen y comunicación corporativa.
- Dirigir empresas y departamentos que desarrollan e implementan estrategias de comunicación y programas de información. Publicitar actividades y eventos
- Identificar oportunidades de mercado y generar propuestas de innovación.

### **3210 COORDINADOR DEL SISTEMA INTEGRADO DE CALIDAD.**

Coordinan, desarrollan, implementan y evalúan políticas, programas y procedimientos establecidos en el sistema integrado de calidad; asesoran al director del sistema integrado de calidad y empleados en materia de seguridad social y salud ocupacional, calidad y gestión ambiental.

**Principales Funciones:** realizan todas o algunas de las siguientes funciones:

- Desarrollar, implementar y controlar políticas, programas y procedimientos del sistema integrado de calidad.
- Asesorar a todo el personal de la organización sobre la interpretación de políticas establecidos en el sistema integrado de calidad.
- Investigar y preparar evaluaciones del cumplimiento de los programas en las áreas de seguridad industrial y salud ocupacional, calidad y gestión ambiental.
- Investigar sobre programas de salud y prácticas de seguridad para empleados y recomendar cambios o modificaciones a políticas existentes.
- Asesorar al director del sistema integrado de calidad acerca del desarrollo e implementación acciones correctivas o preventivas.
- Conducir programas de monitoreo y medición de factores medioambientales para identificar causas de contaminación; vigilar y controlar las condiciones sanitarias de viviendas, áreas públicas, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos.

- Sensibilizar al personal acerca de la importancia de la implementación y cumplimiento de los diferentes objetivos establecidos en el sistema integrado de calidad para las diferentes áreas y departamentos de la organización.

**3220 JEFE DE RECURSOS HUMANOS.** Desarrollan, implementan y evalúan políticas, programas y procedimientos de relaciones laborales y recursos humanos; asesoran a gerentes y empleados en materia laboral.

**Principales Funciones:** realizan todas o algunas de las siguientes funciones:

- Desarrollar, implementar y controlar políticas, programas y procedimientos de recursos humanos y relaciones laborales.
- Asesorar a gerentes y empleados sobre la interpretación de políticas de personal, programas de beneficio, acuerdos colectivos y análisis ocupacional.
- Investigar y preparar clasificaciones ocupacionales, manuales de funciones y escalas salariales.
- Administrar y coordinar programas de bienestar del personal.
- Coordinar programas de evaluación del desempeño.
- Investigar sobre programas de salud y prácticas de seguridad para empleados y recomendar cambios o modificaciones a políticas existentes.

- Investigar y preparar clasificaciones ocupacionales, manuales de funciones y escalas salariales.
- Coordinar programas de evaluación del desempeño

**3230 ANALISTA FINANCIERO.** Acopian y analizan información de estados financieros, rendimientos, obligaciones financieras, inversiones, comportamiento del mercado de valores; asesoran financieramente a la empresa y a sus clientes. Intermedian en la compra y venta de títulos, acciones, obligaciones y otros valores financieros.

**Principales Funciones:** el siguiente es un resumen de las principales funciones:

- Analizar estados financieros, rendimientos, obligaciones financieras, inversiones e informar a la empresa y a los clientes sobre el estado financiero y hacer recomendaciones.
- Obtener y analizar información del mercado financiero con respecto a pronósticos económicos, antecedentes financieros, rendimientos históricos, utilizando reportes diarios de acciones y bonos.
- Asesorar y recomendar a empresas y clientes sobre tendencias del mercado y posibles inversiones.
- Recoger y analizar registros financieros de un negocio, como estados financieros, presupuestos, proyecciones e información de ventas para valorar su competitividad o estimar su valor en el mercado.

**3231 CONTADOR.** Los contadores planean organizan y administran sistemas contables de personas naturales y empresas. Están empleados por empresas contables y de auditaje, empresas del sector público y privado, o pueden trabajar en forma independiente.

**Principales Funciones:** El siguientes es un resumen de las principales funciones:

- Planear, organizar y administrar sistemas contables y preparar información financiera de un individuo, departamento o empresa.
- Examinar los registros contables y preparar informes y estados financieros.
- Desarrollar y mantener procedimientos e informes de control interno.
- Verificar registros y estados financieros y preparar información tributaria.
- Analizar informes y estados financieros y asesorar a empresas sobre impuestos.
- Actuar como síndicos en procesos de liquidación.
- Dictaminar y dar fe pública acerca de la consistencia y legalidad de los estados financieros.

**3240 JEFE DE COMPRAS Y ADQUISICIONES.** Organizar, dirigir y controlar actividades compras de material negocio o institución.

**Principales Funciones:** realizan todas o algunas de las siguientes funciones:

- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de compras de una empresa.
- Desarrollar políticas y procedimientos de adquisición y controlar el presupuesto.
- Identificar constantemente proveedores de materiales, equipos y suministros.
- Evaluar costo y calidad de productos o servicios.
- Negociar y vigilar contratos de compra de equipos, productos y materiales.
- Participar en la determinación de especificaciones de equipos, productos y materiales.
- Participar en la selección y entrenamiento del personal.

**3241 DISEÑOS CIVILES Y ARQUITECTÓNICOS.** Planean, diseñan y proyectan para la construcción de proyectos inmobiliarios y obras civiles

**Principales Funciones:** Realizan todas o algunas de las siguientes funciones:

- Planear, diseñar, calcular y preparar especificaciones técnicas de estructuras de edificaciones y obras civiles, de concreto, acero y otros materiales; destinadas a vivienda, industria y otros usos.
- Determinar métodos y materiales de construcción de acuerdo a las normas de calidad establecidas.

- Dirigir análisis técnicos de campo para desarrollos topográficos, de suelos, hidrológicos y preparar informes relacionados.
- Supervisar a técnicos, tecnólogos y otros ingenieros; revisar y aprobar diseños, planos, cálculos y costos estimados.
- Analizar códigos y reglamentos de construcción, requerimientos de espacio y otros documentos e informes técnicos
- Diligenciar los documentos y realizar los diseños para las licencias de construcción

**3242 DIRECTOR DE LICITACIONES.** Planean, diseñan, desarrollan y administran proyectos para la construcción de obras civiles.

**Principales Funciones:** realizan todas o algunas de las siguientes funciones:

- Interpretar, revisar y aprobar planos y trabajos de diseño civil.
- Garantizar que los planos de construcción cumplan las especificaciones y requisitos establecidos por las normas.
- Elaborar presupuestos de obra, programas de ejecución y control de inversiones.
- Dirigir estudios de factibilidad.
- Preparar contratos, documentos, revisar y evaluar financiación de proyectos de construcción.

- Supervisar los residentes de obra de cada uno de los proyectos
- Pedir informes de avances de obra.
- Supervisar control de material

**3243 DIRECTOR DE PROYECTOS INMOBILIARIOS.** Planean, diseñan, desarrollan y administran proyectos para la construcción proyectos inmobiliarios

**Principales Funciones:** realizan todas o algunas de las siguientes funciones:

- Participar en planeación de usos de la tierra, ordenamiento urbano y adecuación de terrenos.
- Determinar métodos y materiales de construcción de acuerdo a las normas de calidad establecidas.
- Interpretar, revisar y aprobar planos y trabajos de diseño civil.
- Elaborar presupuestos de obra, programas de ejecución y control de inversiones.
- Dirigir estudios de factibilidad.
- Supervisar los residentes de obra de cada uno de los proyectos
- Pedir informes de avances de obra.

- Supervisar control de mater

#### **4110 INSPECTORES DEL SISTEMA INTEGRADO DE CALIDAD.**

Inspeccionar las condiciones sanitarias, de seguridad industrial y salud ocupacional, calidad y gestión ambiental; así como evaluar el cumplimiento de los diferentes indicadores y objetivos establecidos en el sistema integrado de calidad.

**Principales Funciones:** realizan todas o algunas de las siguientes funciones:

- Inspeccionar todas las áreas de la empresa para asegurar el cumplimiento de reglamentos y normas sobre emisión de agentes contaminantes y eliminación de residuos peligrosos para la salud humana o el medio ambiente.
- Investigan reclamaciones relacionadas con el medio ambiente, salud ocupacional y seguridad industrial y calidad.
- Inspeccionar sitios de trabajo para garantizar que equipos, materiales y procesos de producción no presenten riesgos para los empleados o público en general e indagar acerca de accidentes de trabajo.
- Multar y cerrar los puestos de trabajo que no cumplan con las regulaciones establecidas en lo referente a seguridad industrial y salud ocupacional y gestión ambiental
- Realizar la vigilancia y el control en la empresa del cumplimiento de los objetivos establecidos en el sistema integrado de calidad.

- Suministrar información a empleados y público en general sobre aspectos de salud pública, protección ambiental y seguridad en el trabajo.
- Preparar informes detallados de auditaje y hacer recomendaciones para mejorar

**4410 ALMACENISTA:** reciben, clasifican, registran, almacenan y despachan, suministros, materiales y equipos.

**Principales Funciones:** realizan todas o algunas de las siguientes funciones:

- Determinar métodos de recibo y despacho de materias primas, bienes, y mercancías.
- Inspeccionar y verificar la llegada de la carga contra facturas y otros documentos; registrar faltantes y rechazar artículos dañados.
- Recibir y clasificar materiales
- Almacenar la mercancía de una manera ordenada y accesible en la bodega, cuarto de herramientas u otras áreas.
- Programar, despachar y distribuir mercancías, materiales, equipos y suministros para uso en la obra.
- Mantener actualizados registros de entrada y salida de mercancías, equipos y materiales, en forma manual o sistematizada.

- Hacer requerimientos y estimar el tipo y cantidad de materiales requerido para producción.

**4430 JEFE DE LICITACIONES.** Control de proyectos para la construcción obras civiles.

**Principales Funciones:** realizan todas o algunas de las siguientes funciones:

- Interpretar, revisar y aprobar planos y trabajos de diseño civil.
- Elaborar presupuestos de obra, programas de ejecución y control de inversiones.
- Organizar y dirigir la inspección y conservación de estructuras.
- Controlar material.
- Garantizar el desarrollo correcto de los procesos constructivos

**4440 JEFE DE OBRAS INMOBILIARIAS.** Control de proyectos para la construcción de proyectos inmobiliarios

**Principales Funciones:** realizan todas o algunas de las siguientes funciones:

- Interpretar, revisar y aprobar planos y trabajos de diseño civil.
- Elaborar presupuestos de obra, programas de ejecución y control de inversiones.

- Organizar y dirigir la inspección y conservación de estructuras.
- Controlar material.
- Garantizar el desarrollo correcto de los procesos constructivos

**4510 JEFE DE VENTAS.** Dirigir y controlar la función de los Vendedores de bienes como: viviendas, oficinas y locales comerciales.

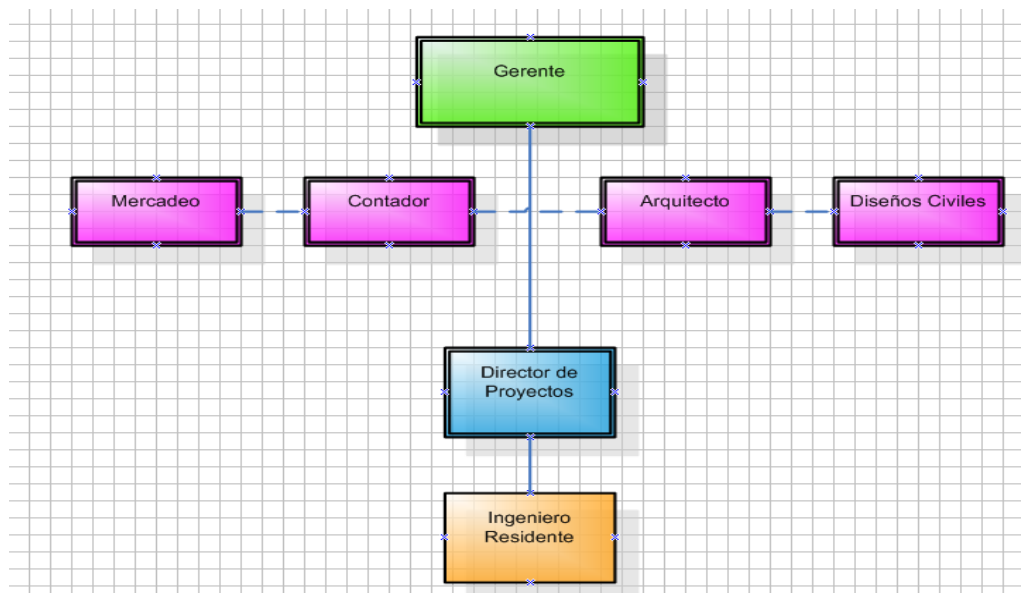
**Principales Funciones:** realizan todas o algunas de las siguientes funciones:

- Establecer grupos de vendedores para los diferentes proyectos
- Identificar y contactar clientes potenciales.
- Identificar necesidades y requerimientos de los clientes
- Elaborar informes y propuestas de mejoras del producto con base a los comentarios de los clientes.
- Elaborar estrategias para estimular a los vendedores y clientes.
- Consultar con los clientes posibles las fortalezas y debilidades del producto.

## 5.2 EL MODELO PARA URBAMARES LTDA.

**5.2.1 Organigrama Urbamares Ltda.** Por el tamaño de la empresa se recomienda esta estructura que es temporal, mientras se capitaliza la organización y se hace una adecuada selección de personal. El segundo paso es la especialización del departamento de construcción donde llegara un gerente encargado con énfasis en finanzas. Posteriormente se tendrá el departamento de mercadeo, ventas y publicidad. Es decir a medida que transcurra el tiempo y que Urbamares Ltda, empiece a crecer es necesario especializarse y descentralizarse guiado por el modelo establecido para las empresa constructoras en el departamento de Santander

Figura 20. Organigrama Urbamares Ltda



### 5.2.2 Manual de funciones

Con base a la planeación estratégica y al diagnostico del entorno económico se pueden establecer los siguientes cargos y funciones para incluir todos los

elementos que harán de Urbamares Ltda, una empresa más competitiva y con proyección. Como la empresa es pequeña fácilmente el gerente general puede estar coordinando que sus miembros cumplan este tipo de funciones vitales para alcanzar la visión establecida.

## **GERENTE GENERAL**

Planear, organizar, dirigir y controlar, a través de otros gerentes y formular políticas que establecen la dirección a seguir por la empresa.

### **Principales Funciones**

- Establecer, formular y aprobar políticas y programas como la planeación estratégica de la empresa.
- Evaluar periódicamente el resultado de la planeación
- Autorizar y organizar el funcionamiento de los principales departamentos y categoría del personal.
- Asignar fondos para implementar políticas y programas de la empresa; establecer controles administrativos y financieros; formular y aprobar ascensos; aprobar la planificación del talento humano.
- Seleccionar y aprobar el nombramiento de directores, subdirectores y otros ejecutivos.
- Coordinar el trabajo de departamentos.

- Representar a la organización o delegar en representantes para que actúen en nombre de ella en negociaciones u otras funciones oficiales.
  
- Actualizarse en el sector y en la economía.
  - Obtener y analizar información del mercado financiero con respecto a pronósticos económicos, antecedentes financieros ya sea por asesoría externa.
  
  - Observar tendencias del mercado y posibles inversiones.
  
  - Recoger y analizar por asesoría externa, registros financieros de un negocio, como estados financieros, presupuestos, proyecciones e información de ventas para valorar su competitividad o estimar su valor en el mercado.
  
  - Desarrollar, implementar y controlar políticas, programas y procedimientos de recursos humanos y relaciones laborales.
  
  - Coordinar programas de evaluación del desempeño
  
  - Apoyar en el desarrollo del producto y en la diferenciación estratégica.
  
  - Indagar e identificar la competencia directa.
  
  - Planear y dirigir actividades de firmas que desarrollan e implementan campañas de publicidad para promocionar la venta de productos y servicios.

- Manejar la imagen y comunicación corporativa.

## **ARQUITECTO.**

Contratación externa.

Conceptualizan, planean y desarrollan diseños para la construcción y renovación de edificaciones residenciales, institucionales y comerciales o proyectos paisajísticos. Con los diseños arquitectónicos se puede establecer la innovación como la diferenciación estratégica.

## **CONTADOR**

Contratación externa.

El contador preparara la información financiera de la empresa y examinará os registros contables y preparar informes y estados financieros.

## **MERCADEO**

Contratación externa

Con esta asesoría se buscara información del mercado y de la competencia.

## **DIRECTOR DE PROYECTOS INMOBILIARIOS**

Planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de una del departamento construcción.

### **Principales Funciones:**

- Administrar proyectos de construcción conforme a programación, especificaciones y presupuesto.

- Establecer y dirigir los procedimientos operativos y administrativos.
- Verificar planes y programas de construcción y controlar su cumplimiento.
- Revisar informes de ejecución y avance de las obras.
- Realizar la compra de materiales de construcción.
- Supervisar las actividades de subcontratistas y el rendimiento del personal y la calidad de las obras.
- Actualizarse en nuevos sistemas constructivos.
- Controlar la calidad del producto
- Elaborar presupuestos de obra, programas de ejecución y control de inversiones.
- Dirigir estudios de factibilidad.
- Supervisar los residentes de obra de cada uno de los proyectos
- Supervisar control de material

**RESIDENTE DE OBRA.** Control de proyectos para la construcción de edificaciones

**Principales Funciones:** realizan todas o algunas de las siguientes funciones:

- Interpretar, revisar y aprobar planos y trabajos de diseño civil.
- Elaborar presupuestos de obra, programas de ejecución y control de inversiones.
- Organizar y dirigir la inspección y conservación de estructuras.
- Controlar material.
- Garantizar el desarrollo correcto de los procesos constructivos

## 6. CONCLUSIONES

A partir del análisis del entorno económico nacional y regional se puede apreciar como una empresa de la construcción se encuentra en una red económica que trasciende los límites geográficos y que por tanto es afectada por factores externos que deben estar identificados.

Los índices de confianza del consumidor y de inversión suministran información del estado de la economía y muestran en la actualidad que nos encontramos en uno de los mejores momentos.

Existe un grado de incertidumbre con respecto a las relaciones entre Venezuela y Ecuador, sumándole la recesión en Estados Unidos, que puede afectar de manera considerable el buen desempeño de la economía del país y regional debido a que son los principales destinos de exportación del departamento de Santander.

Por medio de las estadísticas de licencias aprobadas, despachos de cemento, comportamiento de las tasas de interés y de desempleo, se puede apreciar el comportamiento del sector de la construcción.

Es de vital importancia entender el comportamiento cíclico de la construcción y los síntomas de una desaceleración como una amenaza importante a la hora de revisar la planeación estratégica. Según los estudios legitimados por las diferentes estadísticas e indicadores realizada por Camacol el sector ha desacelerado el ritmo de expansión.

Para definir el modelo administrativo se parte del diagnostico del sector y de la economía, para identificar las oportunidades y amenazas que son externas a la empresa, posteriormente se desarrolla la planeación estratégica en

donde después del análisis interno y externo, se procede a establecer unos objetivos y posteriormente se asignan las diferentes funciones en la estructura organizacional para alcanzarlos y encaminar a la empresa hacia la visión.

Es necesario conocer que se busca una organización que se adapte a las necesidades de la empresa, esta debe ser lo más sencilla y clara, evitando complejidades, que permita de la manera más eficaz y competente el alcance de los objetivos propuestos.

Existen diferentes tipologías de organización que se ajustan a las necesidades de cada empresa, en donde varía el nivel de centralización y división de trabajo. Lo importante es tener una planeación estratégica que suministre los elementos para seleccionar la más adecuada.

Se debe buscar una organización que se adapte a las necesidades de la empresa, esta debe ser lo más sencilla, evitando las complejidades y que permita de la manera más eficaz y competente el alcance de los objetivos propuestos.

El organigrama es una herramienta fundamental para hacer el modelo administrativo, porque reproduce con base a la planeación estratégica, en un cuadro sintético, la estructura organizacional que será competente para alcanzar los objetivos propuestos.

La planeación estratégica, es un proceso mediante el cual una empresa identifica factores internos y externos, determinantes en su desempeño y establece un norte y las rutas para direccionarse hacia él.

La información y el conocimiento, en temas como administración, mercadeo y el uso de recursos tecnológicos constituyen una pieza fundamental para la competitividad y la diferenciación estratégica de la empresa.

## 7. RECOMENDACIONES

Los datos estadísticos, indicios y cifras son producto de estudios en un determinado tiempo y que permiten hacer proyecciones, sin embargo existen coyunturas que les hace perder validez, por tanto es necesario siempre estar actualizado para tomar decisiones de la empresa.

El éxito de un planeación estratégica es la honestidad con que se definan los factores internos como externos. Puede darse el caso de un excesivo optimismo, o de una incoherencia entre las fortalezas de la organización y la misión. Por tanto los objetivos deben ser realizables según la capacidad de la empresa.

La centralización y un grado de especialización bajo son efectivos en pequeñas organizaciones, sin embargo se pueden convertir en un obstáculo a la hora de expansión. Por eso es necesario siempre estar dispuesto a delegar autoridad y recibir asesoría en cada cargo que lo requiera. A su vez estar abierto a especializarse en ciertas áreas que la empresa demande, persiguiendo una mayor competitividad.

Es un desacierto pensar que con la fracción del mercado que tiene una empresa es suficiente, porque la competencia siempre está buscando como arrebatarse mercado en aras de conseguir una mayor participación. Y por tanto el departamento de mercadeo no puede ser conformista sino debe convertirse en una fuente de información importante para la expansión de la empresa.

Definido el organigrama se debe establecer las funciones de cada uno de los cargos, que deben ser el fruto de las necesidades que surgen de la

planeación estratégica para conquistar los objetivos. No siempre todos los cargos están con una persona asignada, pero la función del cargo si debe recaer sobre alguien más.

Con respecto al manejo financiero las empresas deben estar abiertas pero responsablemente a los créditos motivados en abarcar una mayor participación del mercado y una agilidad para el desarrollo de los proyectos inmobiliarios.

Las empresas constructoras deben ser exigentes en lo correspondiente a la selección y formación del personal, con el objetivo de generar una estructura solida y una identidad organizacional.

Urbamares Ltda es una empresa con un gran potencial por tanto es necesario que adopte las indicaciones que se hicieron en aras de conquistar la visión.

## BIBLIOGRAFÍA

BORRERO DOMÍNGUEZ, *Alfredo.*, Julio 28 de 2007, Artículo Construcción Vivienda, con buena estructura.

Cámara de Comercio, Santander: Entorno de negocios Competitivo frente al Mundo.

CLAVIJO, Milena., Artículo Crecimiento para Rato, Economía/El País.

CLAVIJO Sergio, Janna Michael y Muñoz Santiago, Agosto de 2004, LA VIVIENDA EN COLOMBIA: Sus Determinantes Socio-Económicos y Financieros.

CÁRDENAS, Mauricio., Noviembre 21 de 2006, El Sector de la Construcción en Colombia, Camacol.

CHINOWSKY PAUL S, Strategic Corporate Management for Engineering, Oxford University Press, Nueva York, 2000.

DANE ,28 de diciembre de 2007, boletín de prensa Indicadores Económicos alrededor de la Construcción III trimestre de 2007.

DANE, 25 de enero de 2008, Comunicado de Prensa, Licencias de Construcción Noviembre de de 2007.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, I Semestre de 2006, Informe de Coyuntura Económica Regional, Santander.

FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín. GOMEZ CEJA, Guillermo, Organización y métodos un enfoque competitivo, México, McGraw –Hill, 2002.

GAMBOA, Cristina., Noviembre 15 de 2007, La edificación en Colombia: situación actual y perspectivas, Camacol.

HITT Michael A, IRELAND Duane R, HOSKISSON Robert E. Administración Estratégica, tercera edición, Mexico, International Thomson Editors, 1999.

Notas de Coyuntura Económica, Junio 6 de 2007, BALANCE SECTORIAL DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2007.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Mayo 10-12 de 2004, Foro Internacional sobre Políticas de Competitividad para el Sector Productivo Industrial frente a los retos de los Tratados de Libre Comercio, Bogota, Colombia.

PORTER MICHAEL E, Estrategia Competitiva, Compañía Editorial Continental S.A., México D.F., 1998.

URIBE BOTERO, Beatriz,. Mayo 9 de 2006, Actualidad y Perspectivas del Sector de la Construcción, Camacol.

# **ANEXOS**

**Anexo A. Balance general de Urbamares Ltda a Diciembre de 2007.**

Anexo A. Los anexos son un el balance general de Urbamares Ltda a Diciembre de 2007

URBANIZADORA MARTINEZ ESPARZA LTDA  
URBAMARES LTDA  
NIT. 900.093.411-7

BALANCE GENERAL  
A DICIEMBRE 31 DE 2007

| ACTIVO                           |                    | PASIVO                           |                    |
|----------------------------------|--------------------|----------------------------------|--------------------|
| Activo Corriente                 |                    | Proveedores                      | 20,439,082         |
| Disponible Caja y Bancos         | 134,403,007        | Cuentas por pagar                | 7,876,982          |
| Deudores                         | 112,584            | Deuda con socios                 | 243,284,548        |
| Terrenos                         | 225,000,000        | Acreedores Varios                | 276,562,400        |
| Construcciones en curso          | 515,708,101        | Anticipos recibidos              | 249,500,000        |
| <b>Total Activo corriente</b>    | <b>875,223,692</b> | <b>Total Pasivo</b>              | <b>797,663,012</b> |
| Activo No Corriente              |                    |                                  |                    |
| Maquinaria y Equipo              | 12,000,000         |                                  |                    |
| Muebles y Enseres                | 8,000,000          |                                  |                    |
| <b>Total Activo no corriente</b> | <b>20,000,000</b>  |                                  |                    |
| <b>Total Activo</b>              | <b>895,223,692</b> |                                  |                    |
|                                  |                    | <b>PATRIMONIO</b>                |                    |
|                                  |                    | Capital                          | 96,000,000         |
|                                  |                    | Resultado de Ejerc. Anteriores   | 159,443            |
|                                  |                    | Utilidad del Ejercicio           | 1,401,237          |
|                                  |                    | <b>Total Patrimonio</b>          | <b>97,560,680</b>  |
|                                  |                    | <b>Total Pasivo + Patrimonio</b> | <b>895,223,692</b> |

ANDRES FELIPE MARTINEZ ESPARZA  
Representante Legal N.º 36.386.3199

LILIA PARDO NIÑO  
Contadora Pública  
T. P. 32181-T

## Anexo B. Cámara de Comercio

### Anexo B. Cámara de Comercio

No. 6213950



CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL DE SOC. LIMITADA DE:  
URBANIZADORA MARTINEZ ESPARZA LTDA

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, CON FUNDAMENTO  
EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

EN JUNIO DE ESTE AÑO SE ELEGIRA JUNTA DIRECTIVA DE LA CAMARA DE COMERCIO.  
LAS INSCRIPCIONES DE CANDIDATOS DEBEN HACERSE EN LA PRIMERA QUINCENA DE MAYO  
PARA INFORMACION DETALLADA DIRIGIRSE A LA SEDE PRINCIPAL O COMUNICARSE AL  
SIGUIENTE TELEFONO: 6334064.

RENOVACION: 2008/03/27

CERTIFICA

NOMBRE:  
URBANIZADORA MARTINEZ ESPARZA LTDA  
SIGLA: URBAMARES LTDA  
NIT : 900093411-7  
DIRECCION COMERCIAL: CR. 39 NO. 44-203  
DOMICILIO: BUCARAMANGA TEL: 6474782  
MAIL: rcfelipe21@hotmail.com

CERTIFICA

MATRICULA: 05-133333-03 DEL 2006/07/06

CERTIFICA

CONSTITUCION: QUE POR ESCRIT. PUBLICA No-2239 DE 2006/06/15 DE NOTARIA 02 DEL  
CIRCULO DE BUCARAMANGA INSCRITA EN ESTA CAMARA DE COMERCIO EL 2006/07/06 BAJO  
EL No 67218 DEL LIBRO 9, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD DENOMINADA URBANIZADORA  
MARTINEZ ESPARZA LTDA

CERTIFICA

QUE DICHA SOCIEDAD/ENTIDAD HA SIDO REFORMADA POR LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS:

| DOCUMENTO       | NUMERO | FECHA      | ENTIDAD    | CIUDAD      | INSCRIPC.  |
|-----------------|--------|------------|------------|-------------|------------|
| ESCRIT. PUBLICA | 2272   | 2007/05/09 | NOTARIA 05 | BUCARAMANGA | 2007/05/18 |

CERTIFICA

AGENCIA ES: DESDE EL 2006/06/15 HASTA EL 2026/06/15

CERTIFICA

OBJETO SOCIAL: " 1.- LA CONSTRUCCION Y VENTA DE VIVIENDA, INCLUIDOS LOS ACTOS  
RELACIONADOS Y QUE TENGAN COMO FINALIDAD EJERCER LOS DERECHOS O CUMPLIR LAS OBLI  
GACIONES LEGALES O CONVENCIONALES PARA LAS ACTIVIDADES QUE REGULA LA LEY 66 DE  
1968 Y TODAS LAS NORMAS QUE LA HAN ADICIONADO, REFORMADO O MODIFICADO SOBRE  
CONSTRUCCIONES, URBANIZACIONES Y VENTA DE INMUEBLES. 2.- LA EXPLOTACION DE LAS  
ACTIVIDADES QUE SOBRE SERVICIOS, DISEÑOS, CONSTRUCCION, REPARACION, MANTENIMIEN  
TO, ADMINISTRACION, REPRESENTACION, AGENCIA, INTERMEDIACION Y GESTION, CORRESPON  
DAN Y SE RELACIONEN CON EL ANTERIOR OBJETO SOCIAL. 3.- INVERTIR EN BIENES MUE  
BLES O INMUEBLES, CORPORALES O INCORPORALES Y EN SOCIEDADES DE CUALQUIER NATURA  
JEZA. EN DESARROLLO DE DICHO OBJETO PODRA REALIZAR LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES:  
1.- HACER OPERACIONES BANCARIAS, DE CREDITO, DE SEGUROS Y FINANCIERAS Y EN GENE  
RAL EJECUTAR TODOS LOS ACTOS FINANCIEROS, COMERCIALES Y CREDITICIOS Y CELEBRAR  
LOS CONTRATOS NECESARIOS O CONSECUENTES PARA EL DESARROLLO Y CUMPLIMIENTO DEL OB  
JETO SOCIAL, QUE LE PERMITAN OBTENER FONDOS U OTROS ACTIVOS NECESARIOS PARA EL  
DESARROLLO DE LA EMPRESA O FACILITEN EL CUMPLIMIENTO DE SUS FINES SOCIALES, SIN

DORA MARTINEZ ESPARZA LTDA

SIGNIFIQUE EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION FINANCIERA. VENIR COMO ASOCIADA EN LA CONSTITUCION DE SOCIEDADES DE CUALQUIER NATURALEZA. ADQUIRIR CUOTAS, PARTES O ACCIONES EN SOCIEDADES YA CONSTITUIDAS, HA PORTE EN DINERO, ESPECIE O SERVICIOS, CUALQUIERA QUE SEA OBJETO SOCIAL, PUEDA LLEGAR A OBTENER EL CARACTER DE SOCIO COLECTIVO O GESTOR EN COMPAÑIA. C. - ESCINDIRSE, FUSIONARSE CON OTRAS SOCIEDADES O ABSORBERLAS. D. - HIPOTECAR, DAR EN PRENDA, EXPLOTAR, ADMINISTRAR BIENES MUEBLES E INMUEBLES. E. - GIRAR, ENDOSAR, ADQUIRIR, ACEPTAR, COBRAR, PROTESTAR, PAGAR O CANCELAR DOCUMENTOS NEGOCIABLES O CUALESQUIERA EFECTOS DE COMERCIO Y ACEPTARLOS EN GENERAL, CELEBRAR TODA CLASE DE ACTOS O CONTRATO NECESARIOS O PERMISIVOS PARA LOS FINES SOCIALES, DERIVADOS DE LAS ACTIVIDADES ANTES ENUMERADAS. F. - INVALIDAR SEA EJERCER LOS DERECHOS O CUMPLIR LAS OBLIGACIONES LEGALES, CONTRACTUALES O COMERCIALES DERIVADAS DE LA EXISTENCIA Y ACTIVIDAD DE LA SOCIEDAD.

**CERTIFICA**  
QUE EL VALOR NOMINAL DE LOS APORTES DE LOS SOCIOS ES: \$96.000.000 DIVIDIDO EN 960 CUOTAS DE \$100.000,00 CADA UNA, DISTRIBUIDAS ASI:

| DOCUMENTO IDENTIDAD       | NUMERO CUOTAS | VALOR APORTES |
|---------------------------|---------------|---------------|
| Z ESPARZA LUIS FERNANDO   | 240           | 24.000.000,00 |
| Z ESPARZA ANDRES FELIPE   | 240           | 24.000.000,00 |
| Z ESPARZA SANDRA JEANETTE | 480           | 48.000.000,00 |

**CERTIFICA**  
QUE LA RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS: SE LIMITA AL MONTO DE SUS APORTES.

**CERTIFICA**  
QUE LA RESPONSABILIDAD LEGAL: ESTA A CARGO DEL GERENTE QUIEN SERA REEMPLAZADO POR UN SUCELSOR EN SUS FALTAS TEMPORALES O ABSOLUTAS Y TENDRA LAS MISMAS FACULTADES QUE LAS DEL GERENTE.

**CERTIFICA**  
QUE EL ACTA No 001 DE 2006/07/31 DE JUNTA DE SOCIOS INSCRITA EN ESTA CAMARA DE COMERCIO EL 2006/08/14 BAJO EL No 67632 DEL LIBRO 9, CONSTA:

| NOMBRE                         | DOC. IDENT.   |
|--------------------------------|---------------|
| MARTINEZ ESPARZA ANDRES FELIPE | C.C. 91536386 |
| MARTINEZ ESPARZA LUIS FERNANDO | C.C. 91519800 |

**CERTIFICA**  
QUE LAS FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: A. - COMPRAVENTA, GRAVAMEN, HIPOTECA, PERMISIVO DE ADMINISTRACION Y ENAJENACION DE TODA CLASE DE BIENES MUEBLES O INMUEBLES. B. - COMISION O MANDATO COMERCIAL. C. - REALIZAR CUALQUIER CLASE DE OPERACIONES DE CREDITO Y EL GIRO O ACEPTACION DE CHEQUES, LETRAS DE CAMBIO Y PAGARES, DE MUTUO O DE ANTICRESIS Y EN GENERAL, CUALQUIER CLASE DE OPERACIONES RELACIONADAS CON BANCOS, CORPORACIONES DE AHORRO Y VIVIENDA U OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS, OFICIALES O PARTICULARES, NACIONALES O EXTRANJERAS. D. - EN GENERAL, CUMPLIR TODOS LOS ACTOS JURIDICOS AJUSTADOS A LA LEY, YA SEAN DE CARACTER ADMINISTRATIVO, CIVIL, COMERCIAL O LABORAL, NECESARIOS O CONVENIENTES PARA EL DESARROLLO DEL OBJETO SOCIAL Y LA DEFENSA DE LOS INTERESES PATRIMONIALES DE LA SOCIEDAD. E. - CONTRATAR CON PERSONAS JURIDICAS O NATURALES LOS SERVICIOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL OBJETO SOCIAL. F. - REALIZAR Y CELEBRAR TODOS LOS CONTRATOS SIN LIMITACION DE CUANTIA. G. - CONSTITUIR APODERADOS JUDICIALES Y EXTRAJUDICIALES. H. INTERVENIR EN REPRESENTACION DE LA SOCIEDAD ANTE CUALQUIER TRIBUNAL JUDICIAL O ADMINISTRATIVO. I. - CONVOCAR A LA JUNTA DE SOCIOS A REUNIONES ORDINARIAS O EXTRAORDINARIAS. J. - PRESENTAR EN LAS REUNIONES ORDINARIAS DE LA SOCIEDAD UN INFORME SOBRE EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES SOCIALES Y EL BALANCE DEL EJERCICIO CONTABLE INMEDIATAMENTE ANTERIOR, ACOMPAÑADO DE UN

IZADORA MARTINEZ ESPARZA LTDA

NTARIO GENERAL Y DE UN ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS. K.- SOLICITAR A LA  
A DE SOCIOS, LAS AUTORIZACIONES CONTEMPLADAS EN LOS PRESENTES ESTATUTOS O  
LMENTE EXIGIDAS. L.- LAS DEMAS QUE LE ASIGNE LA JUNTA DE SOCIOS O QUE  
VCUENTREN PREVISTAS LEGAL O ESTATUTARIAMENTE."

**C E R T I F I C A**  
BICIONES: A LA SOCIEDAD SE LE PROHIBE EXPRESAMENTE CONSTITUIRSE EN GARANTE  
AS OBLIGACIONES DE TERCEROS.

**C E R T I F I C A**  
ICULA ESTABLECIMIENTO: 131558 DEL 2006/07/06  
VACION MATRICULA ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO : 2008/03/27  
MARES LTDA  
39 NO. 44-203 BUCARAMANGA  
VIDAD COMERCIAL:  
PRUCCION Y VENTA DE VIVIENDA.

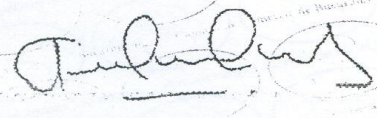
**C E R T I F I C A**  
CCION PARA RECIBIR NOTIFICACIONES JUDICIALES :  
39 NO. 44-203 BUCARAMANGA

APARECE INSCRIPCION POSTERIOR DE DOCUMENTOS QUE MODIFIQUE LO ANTES ENUNCIADO  
DIDO EN BUCARAMANGA, A 2008/04/17 11:18:53 - LIQUIDACION 3297431

OS ACTOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME CINCO DIAS HABILES  
ESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE, DENTRO DE DICHO TERMINO, NO  
SEAN OBJETO DE LOS RECURSOS DE REPOSICION ANTE ESTA ENTIDAD, Y / O  
E APELACION ANTE LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO.

SECRETARIO  
CAUSA IMPUESTO DE TIMBRE

20325626



Anexo C. Publicidad de proyecto en ejecución.

**Más** Casas con más calidad, más vida...

urbamares@hotmail.com

**638 3777**  
Sala de Negocios  
Carrera 25 No 200-38

**UrbaMares**  
URBANIZADORA MARTINEZ ESPARZA  
CONSTRUYENDO CALIDAD DE VIDA

**Más**  
Más verde,  
más espacio,  
más calidad,  
más economía,  
más valorización,  
más sonrisas.  
Difícil de creer,  
pero es la verdad,  
por eso venga a  
conocer nuestras  
casas y podrá  
comprobarlo.

**BAVIERA**  
Casas en Conjunto  
Residencial