

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE
CONSTRUCCIONES S.A.**

JORGE HERNÁN MADERO

ALFONSO LEONIDAS ZAMBRANO

**MONOGRAFÍA
REQUISITO DE GRADO
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICOMECANICAS
BUCARAMANGA
2007**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE
CONSTRUCCIONES S.A.**

JORGE HERNÁN MADERO

ALFONSO LEONIDAS ZAMBRANO

DIRIGIDO POR:

GERMÁN ACEVEDO RODRÍGUEZ
Ingeniero Industrial
Especialista en Gestión Tecnológica

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICOMECANICAS
BUCARAMANGA
2007**

ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN

1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	11
2. ANTECEDENTES	12
3. APOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN JUSTIFICACIÓN	14
4. OBJETIVOS DEL PROYECTO	15
4.1. OBJETIVO GENERAL	15
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
5. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD MARCO TEÓRICO	16
5.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	16
5.1.1. Estrategia	17
5.1.2. Características de la Planeación Estratégica	17
5.1.3. Proceso de la Planeación Estratégica	18
5.2. TEORÍA DE LA COMPETITIVIDAD	19
5.2.1. Ventajas Competitivas	19
5.2.2. Estrategia Competitiva	21
5.2.3. Innovación	21
6. CONSTRUCCIONES S.A. GENERALIDADES Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	22
6.1. OBJETO SOCIAL	22
6.2. UBICACIÓN	22
6.3. RESEÑA HISTÓRICA	22
6.4. ESTILO GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN	22
6.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	23
6.6. PRODUCTOS COMERCIALIZADOS	25
6.7. MERCADO OBJETIVO	26
6.8. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES	26
6.9. PRINCIPALES CLIENTES POR LÍNEA	27
6.10. PRINCIPALES COMPETIDORES POR LÍNEA	28
6.11. PRINCIPALES PROVEEDORES	29
7. DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	30
7.1. DECLARACIÓN DE MISIÓN	30
	30
	30

7.1.1. Misión Actual de la Empresa	
7.1.2. Misión Propuesta para la Empresa	
7.1.3. Justificación	30
7.2. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN	31
7.2.1. Visión Actual de la Empresa	31
7.2.2. Visión Propuesta de la Empresa	31
7.2.3. Justificación	31
7.3. DECLARACIÓN DEL ORGANIGRAMA	31
7.3.1. Diseño y análisis de cargos	32
7.3.2. Manual de Funciones	33
8. DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DE COMPETENCIAS	34
8.1. ANÁLISIS EXTERNO	34
8.1.1. Análisis del Macroentorno	34
8.1.2. Análisis de la industria	40
8.1.2.1. Análisis de las cinco fuerzas de la industria según el modelo de Michael Porter	42
8.1.2.2. Fuerzas impulsoras de cambio en la industria	49
8.1.2.3. Análisis de las oportunidades y amenazas	50
8.1.3. Análisis de la competencia	51
8.1.3.1. Análisis del grupo estratégico en que participa la empresa	51
8.1.3.2. Análisis de los principales competidores a partir de la matriz de perfil competitivo	53
8.1.4. Conclusiones del análisis externo	54
8.2 ANALISIS INTERNO	55
8.2.1. Descripción de las actividades de las áreas de la empresa	55
8.2.1.1. Área Operativa	55
8.2.1.2. Área Administrativa	56
8.2.1.3. Área Comercial	57
8.2.2. Diagnóstico de las Fortalezas de la Empresa	58
8.2.3. Diagnóstico de las Ventajas Competitivas de Construcciones S.A.	59
8.2.4. Diagnóstico de las Debilidades de Construcciones S.A.	59
8.2.5. Conclusión del análisis interno	60
9. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	62
9.1. Evaluar las alternativas estratégicas viables para la organización	62
9.1.1. Evaluación de las condiciones de éxito de las estrategias a nivel corporativo.	62
9.1.2. Evaluación de condiciones de éxito de las estrategias a nivel de negocio.	64
9.1.3. Priorización de las oportunidades, amenazas , fortalezas y debilidades	66
	67
	68

9.1.4. Análisis DOFA	
9.2 Priorizar entre las alternativas estrategicas viables	68
9.3. Explicación y justificación de las estrategias a implementar	70
9.4 Formulación de objetivos y estrategias en los diferentes niveles de la organización	71
9.4.1. Formulación de objetivos	71
9.4.2. Formulación estratégica en los diferentes niveles de la organización	71
10. SUGERENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN	75
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	
GRÁFICAS	

ANEXOS

Pág.

ANEXO No. 1
ORGANIGRAMA DE CONSTRUCCIONES S.A.

81

ANEXO No. 2
MANUAL DE FUNCIONES

82

GRÁFICAS	Pág.
GRÁFICA No. 1 TIPO DE VENTAS SEGÚN SU ORIGEN	23
GRÁFICA No. 2 VENTAS POR PRODUCTO	24
GRÁFICA No. 3 VENTAS POR PROVEEDOR	25
GRÁFICA No. 4 VENTAS POR NATURALEZA DEL MERCADO	26
GRÁFICA No. 5 CRECIMIENTO ECONÓMICO POR SECTORES (Acumulado anual a junio 2006)	39
GRAFICA No. 6 PRINCIPALES RIESGOS QUE ENFRENTA LA CONSTRUCCIÓN EN LOS PRÓXIMOS 4 AÑOS	40

RESUMEN

TITULO: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DE CONSTRUCCIONES S.A.

**AUTORES: JORGE HERNÁN MADERO AMADO
ALFONSO LEONIDAS ZAMBRANO CAMACHO****

PALABRAS CLAVES:

Planeación estratégica; competitividad; ventajas competitivas; estrategia competitiva.

Descripción

Construcciones S.A. es una empresa santandereana, de tipo familiar, que ha logrado una madurez y reconocimiento en el mercado ferretero y de materiales para la construcción. Actualmente la empresa cuenta con el apoyo de una nueva generación directiva, la cual pretende implementar y desarrollar en la organización los nuevos conceptos administrativos, como respuesta a las expectativas del entorno, clientes, empleados y accionistas.

El trabajo de planeación estratégica para el desarrollo de las competencias de CONSTRUCCIONES .S.A., muestra en forma sistemática como debe realizarse el proceso de planeación acordes a la estructura de la organización y su entorno, utilizando métodos y herramientas de fácil utilización.

Inicialmente se realizó una conceptualización del marco teórico sobre la planeación estratégica y la competitividad organizacional; identificando las bases necesarias para el desarrollo del trabajo.

Una vez definida la promesa de valor de la empresa -MISIÓN-, y adecuados los compromisos futuros y retos a cumplir -VISIÓN-, se prosiguió con la descripción del ambiente externo e interno de la organización para lo cual se implementaron herramientas de análisis como las cinco fuerzas de Michael Porter; Análisis de las fuerzas Impulsadoras del cambio; La matriz de grupos estratégicos; Matriz del Perfil competitivo y los respectivos diagnósticos internos y externos por medio de la DOFA.

Mediante el uso de estas metodologías, se construyeron los objetivos estratégicos para la gestión de un proceso proactivo en las acciones misionales de la organización.

Como resultado al trabajo de planeación se formuló un cuadro estratégico con actividades a desarrollarse en cada nivel de la organización; mediante el cual se controlara y evaluara el cumplimiento de los lineamientos a seguir, buscando incrementar la competitividad en la organización.

* Proyecto de Grado

** Facultad de Ingeniería Físicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Ing. Germán Acevedo Rodríguez

SUMMARY

TITLE: STRATEGIC PLAN FOR THE COMPETITIVE DEVELOPMENT OF CONSTRUCCIONES S.A.

**AUTOR: JORGE HERNÁN MADERO AMADO
ALFONSO LEONIDAS ZAMBRANO CAMACHO****

KEYWORDS:

Strategic Planning, Competitiveness, Competitive Advantages, Competitive Strategies.

Description

Construcciones S.A. is a company from Santander, one family as the owners, which has obtained recognition and an image of maturity in the construction supplies market. At the moment the company counts on the support of a new lead generation, which tries to implement and develop new administrative concepts in the organization as an answer to the expectations of stakeholders.

The strategic work of planning for the competitive development of CONSTRUCCIONES S.A., shows in systematic form as it must be made the process of planning agreed to the structure of the organization and its surroundings, using simple methods and tools.

At first, a conceptualization of the theoretical frame is made about strategic planning and organizational competitiveness; identifying the basic needs to get the project done.

Once the promise of value of the company - MISSION – is determined and the future compromises and challenges are adjusted - VISION -, the description of the external and internal atmosphere of the organization was identified, for which tools of analysis like Michael Porter's five forces were implemented; Analysis of the pushing forces of change; the matrix of strategic groups; the matrix of the competitive Profile and the respective internal and external diagnoses by means of the DOFA.

As these methodologies were developed, the strategic goals could be determined for the management of a proactive process in the mission actions of the organization.

As a result of planning, a strategic picture with activities to develop by every level of the organization, is formulated, which means that the fulfillment of goals can be controlled and evaluated with indicators, looking for to increase the company's competitiveness in the markets.

* Project of Grade

** Ability of Engineering Physique Mechanics. School of Industrial and Managerial Studies
Director: Ing. Germán Acevedo Rodríguez..

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios de orden tecnológico, cultural, social, político y económico, que la humanidad enfrenta actualmente repercuten en las formas organizacionales que se han adoptado a través de los tiempos. Una de las más comunes formas de organización económica y social son las Empresas.

La dinámica antes mencionada ha afectado las Organizaciones Empresariales, haciendo sustancial el desarrollo de Competitividad, y más específicamente, el desarrollo y mantenimiento de Ventajas Competitivas, que le permitan alcanzar, sostener y mejorar el reconocimiento o forma como es percibido por los clientes -internos y externos - dentro de una economía.

El Ph.D. Michael Porter, quien se desataca como una autoridad mundial por desarrollar el concepto y la teoría de Competitividad, sostiene que bajo la presión que implica el desarrollo de productividad, calidad, y rapidez, los Gerentes o “desarrolladores” de las empresas, deben diseñar estrategias, que no pueden ser consideradas como una herramienta administrativa más, sino que se deben concebir con mucha seriedad y responsabilidad ya que de su esencia depende la trascendencia en los mercados.

Construcciones S.A. es una empresa santandereana, de tipo familiar, que ha logrado una madurez y reconocimiento en el mercado ferretero y de materiales para la construcción. Con una experiencia adquirida durante más de 35 años de labores, cuenta actualmente con el compromiso de una generación joven de la familia de accionistas mayoritarios en la Dirección Administrativa y Comercial, que pretende aplicar y desarrollar en la compañía los nuevos conceptos administrativos, cambiando acorde al momento actual que exige la economía global.

Gracias a la visión desarrollada en la primera generación de Construcciones S.A., esta empresa logró consagrarse como uno de los líderes en la región, y al unirla con el pensamiento generacional actual, los directivos tienen muy claro que se debe mejorar para permanecer en el mercado, por lo que se interesan en el desarrollo de un Plan Estratégico que permita a esta empresa lograr ser más competitiva.

1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

En búsqueda de un desarrollo integral y la necesidad de adquirir una ventaja competitiva que le permita a la empresa enfrentar los constantes cambios en los factores externos del entorno: factores económicos, sociales, culturales, tecnológicos y políticos, gestionados por la evolución globalizada del mundo empresarial; CONSTRUCCIONES S.A. requiere la evaluación integral de su entorno y el desarrollo de una planeación estratégica acorde a su situación y los requerimientos del mercado.

En búsqueda de un desarrollo de competencias, CONSTRUCCIONES requiere una reestructuración en el diseño de los objetivos y estrategias a realizar en la organización, identificando el direccionamiento gerencial adecuado a las necesidades del entorno y las fuerzas que se desarrollan en la industria, para la gestión de procesos altamente eficientes y eficaces en el desempeño empresarial.

El interés de la nueva generación directiva de la empresa en el desarrollo de una planeación estratégica, definida a partir de un diagnóstico integro de la empresa y la implementación de planes de acción frente a los resultados a obtener, son el comienzo en la gestión de una organización competitiva frente a las necesidades de un mundo cada vez más exigente y un mercado creciente por abarcar.

2. ANTECEDENTES

Con una trayectoria y experiencia amplias en el sector, Construcciones S.A. es una empresa en la que su Gerente ha logrado desarrollar una visión que le ha permitido lograr liderazgo.

No obstante, el empresario conoce sus limitantes y es consciente de la necesidad de un mejoramiento continuo para permanecer en el mercado, al igual de un cambio generacional que renueve la estructura organizacional, haciéndola más simple pero lo suficientemente organizada y fuerte para poder subsistir ante los rápidos cambios actuales.

La Alta Gerencia de Construcciones S.A. requiere visualizar mejor los puntos específicos que se deben mejorar para poder desarrollar las competencias vigentes.

En años anteriores la empresa realizó un ejercicio de Direccionamiento Estratégico, pero no se realizó seguimiento alguno por lo que su ejecución no se llevó a cabo. Esto es consecuencia de la informalidad gerencial.

Lo anterior ha traído como consecuencia un vacío entre los objetivos y la visión general de la empresa, igualmente falta estabilidad de las políticas planteadas.

El carecer de un organigrama que permita una definición de líneas de mando y autoridad las decisiones son tomadas a partir de un liderazgo autocrático de parte de la Gerencia para la solución de algunos sucesos. En otros casos, y si la situación lo amerita, el liderazgo es paternalista.

Al carecer de una estructura organizacional definida, el personal en general desconoce el cómo participar de las decisiones según el tipo de cargo que ocupen.

En el área Comercial, Construcciones S.A. tiene un listado importante de clientes. Son conscientes de la necesidad de fortalecer los servicios a fin de obtener fidelidad y rentabilidad de parte de sus clientes. Uno de los puntos importantes de ese fortalecimiento es la clasificación estratégica de los clientes para mejorar las ventas y los márgenes de negociación pues a la fecha simplemente se tiene un listado de clientes, sin clasificación alguna.

Igualmente, la empresa no cuenta con un servicio de valoración de información que puedan obtener de sus clientes externos e internos, la cual puede llegar a ser una muy buena fuente de información sobre la competencia y evaluación de gestión de la misma empresa.

El área funcional Financiera es bastante ordenada en Construcciones S.A.. Se lograron establecer centros de costos lo que les ha permitido un control acertado de dicho rubro. Sin embargo carecen de políticas presupuestales lo cual indica que no tienen herramientas de gestión y ni de control en este sentido.

La empresa cuenta con el software KGM creado específicamente para ellos como apoyo a un proceso de Gestión de Información. Sin embargo tiene debilidades en la generación de informes para la toma de decisiones en algunos procesos.

3. APOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

JUSTIFICACIÓN

Todo Gerente que se encamine en la búsqueda del logro del Éxito, debe conocer cuáles son las características de las empresas que ya han desarrollado competencias logrando ese Éxito que se desea.

Con un mundo cambiante como el de hoy y con retos tan importantes como el TLC, la competencia y las exigencias de los mercados, es necesario buscar ser competitivos para crecer con la capacidad y la solidez suficientes, para garantizar el permanente ajuste tecnológico de los servicios y la adaptación a las reales necesidades de los clientes.

Los analistas financieros y expertos en temas económicos afirman con entereza que el 2006 fue un año de muy buenos resultados, y esto es demostrable con la cifra de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) cercano al 6% y que, como ellos mismos indican, superó las expectativas. Según estos expertos es factible asegurar que se inicia un periodo de expansión económica y que para el 2007 el crecimiento económico sea producto del Consumo Interno y la Inversión tanto pública como privada, y ya se nombran cifras parecidas a las alcanzadas en el año que acabó de pasar.

FEDELONJAS solo esperaba que la finca raíz en las 10 principales ciudades se valorizara entre un 10% y un 15%, cifra que alcanzó el 12% de crecimiento. Para el 2007 proyectan un crecimiento del 12% como mínimo, resaltando que Colombia se convierte en una de las mejores opciones de inversión de mediano plazo. Dentro de las ciudades que mayor valorización alcanzaran en el 2007 afirman que serán ciudades intermedias dentro de las que se destaca Bucaramanga.¹

En Santander y Bucaramanga las expectativas de inversión privada y bruta para el año 2007 son altas pues gracias a proyectos como el Metrolínea, Parque Nacional del Chicamocha (Panachi), los diferentes proyectos de vivienda que se adelantan en toda clase de estrato, y las facilidades de acceso a créditos hipotecarios y tasas moderadas, hacen que las perspectivas de crecimiento de Construcciones S.A. tomen este rumbo optimista.

Sumándole a lo anterior el deseo y la alta factibilidad de penetración de mercados en otras zonas geográficas, la compañía CONSTRUCCIONES S.A. debe ser sometida a un reordenamiento estratégico que le permita mejorar y superar los resultados obtenidos en años anteriores.

¹ Revista DINERO, Enero 19 de 2007 No. 269

4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico que permita impulsar y mejorar las Ventajas Competitivas que hasta la fecha ha alcanzado la organización Construcciones S.A. con el fin de asegurar una permanencia comercial y económica acorde a las tendencias modernas.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 4.2.1. Revisar, ajustar y dar a conocer el direccionamiento estratégico de la organización: misión, visión, valores y objetivos.
- 4.2.2. Actualizar y complementar el organigrama organizacional con su manual de funciones, a fin de convertirlos en herramientas confiables de consulta y complementen el desarrollo de la cultura y el ambiente organizacional.
- 4.2.3. Establecer las estrategias de una gestión calificada en las diferentes áreas de la organización: Administrativa, Financiera y Comercial.
- 4.2.4. Establecer herramientas de gestión y control de estrategias Administrativas, Financieras y Comerciales.
- 4.2.5. Plantear un esquema de desarrollo del sistema de información acorde a las exigencias del mercado.

5. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD MARCO TEÓRICO

5.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Esta herramienta administrativa se puede definir como el planteamiento y la organización, por parte de la alta gerencia, de unas estrategias de operación que aseguren el logro de objetivos de corto, mediano y largo plazo. El éxito de esta herramienta depende del compromiso y cumplimiento de todas y cada una de las áreas funcionales o departamentos de la empresa.

La teoría administrativa indica, según lo sustentó el Sr. Henry Farol, quien fuera llamado el padre de la gerencia moderna, que los elementos de la administración son: la Planeación, la Organización, la Dirección, la Coordinación y en Control. Esto no solo se aplica a los negocios sino a todas las organizaciones políticas, religiosas y militares.

Estos pilares administrativos permiten el logro de los objetivos y metas de las empresas. La primera actividad básica de desarrollo empresarial es la Planeación, consistente en decidir anticipadamente qué hacer, cuándo, cómo, quién, por qué. Y a pesar de que se sabe que es imposible conocer el futuro, el hecho de no planear implica dejar las diversas situaciones sometidas al azar, a la casualidad lo que puede llevar a la liquidación de una empresa.

Peter F. Drucker fue el primero en plantear un esquema administrativo de toma de decisiones descentralizadas y administración por resultados, innovando con conceptos como Gestión Empresarial que gira alrededor de: las metas y los objetivos corporativos, la formulación de políticas consistentes con el logro de dichos objetivos y, la determinación de la estrategia que señala los cursos de acción a seguir para el logro óptimo del propósito corporativo, dentro del marco de valores gerenciales y del carácter propio de cada compañía o entidad de negocios.

La Planeación Estratégica debe entonces permitir que los Gerentes diseñen estrategias que les permitan resolver sucesos - positivos o negativos - de corto, mediano y largo plazo. En pocas palabras, un gerente por medio de la Planeación Estratégica establece guías generales de acción.

La Planeación Estratégica debe ser desarrollada a partir de un enfoque integral del negocio, proceso en el que se debe identificar la misión y visión de la empresa, para así poner en marcha una estrategia que asegure la obtención y el mantenimiento de ventajas competitivas.

A pesar de que este es un concepto que data desde los años 60's, a partir la década de los 90's incluye técnicas como: Formación de Liderazgo, Benchmarking, Holística Gerencial, Inteligencia Emocional, Mejoras continuas, Indicadores de Gestión.²

5.1.1. Estrategia

Según el Diccionario El Pequeño Larousse Ilustrado 2003, se define estrategia como: "*Arte de dirigir un conjunto de disposiciones para alcanzar un objetivo*"

El determinar un esquema de planeación efectivo debe poder elaborar una especie de guía para los directivos de cualquier área de un negocio, que les permita tomar decisiones afines con las metas, objetivos y estrategias de la alta gerencia, entendiendo el concepto de estrategia como: "*...el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos; como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente; como la forma de competir en el mercado; como la visión de largo plazo o como el reto que resulta de preguntar ¿En qué lugar estamos? y ¿En qué lugar deberíamos estar? ...*"³.

Algunos autores consideran a la Estrategia como la verdadera ventaja competitiva de una organización puesto que esta es la que permite diferenciar el accionar de una empresa comparada con todas los demás negocios.

5.1.2. Características de la Planeación Estratégica

5.1.2.1. Simula el futuro

Con el proceso de Planeación Estratégico es factible determinar las posibles eventos futuros o situaciones factibles a encontrar, de manera que permite determinar las decisiones que se deben seguir en caso de enfrentar ciertas situaciones. Con esto se evitan las pérdidas o la toma de decisiones inadecuadas ya que los directivos pueden evaluar alternativas antes de la ocurrencia de sucesos.

5.1.2.2. Exige el establecimiento de Objetivos

Para que el proceso tenga resultados positivos es necesario determinar un objetivo general y algunos específicos a fin de poder ejecutar los planes y lograr lo propuesto: incremento en las ventas, incremento de utilidades, disminución de costos, etc.

² Vanegas Guido, Salvador. Planificación Estratégica. Fases de la Planeación Estratégica. <http://www.geocities.com/svg88/plan.html>

³ <http://www.capacinet.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/temal.html>

5.1.2.3. Revela y aclara oportunidades y peligros futuros

Al prospectar las situaciones futuras es posible evaluar los diferentes sucesos a encontrar al tomar una u otra decisión.

5.1.2.4. Base para otras funciones directivas

Con una buena Planeación Estratégica es factible lograr un adecuado Direccionamiento Estratégico, o el mismo Control Estratégico, o cualquier otra actividad concerniente a la Alta Gerencia.

5.1.2.5. Mide el desempeño

También proporciona la base de medición cualitativa y cuantitativa del desempeño organizacional y de cada una de las áreas que la conforman.

5.1.2.6. Canales de comunicación

Un sistema de planeación bien organizado es una red de comunicación muy útil. El proceso de planeación es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre los niveles de la dirección.

5.1.2.7. La Planeación Estratégica beneficia

Si bien es cierto que la Planeación Estratégica es solo una de las tareas de las que se ocupa la Dirección Estratégica o Alta Gerencia, esta es el primer accionar de la misma. La planeación estratégica es el apoyo de la dirección.

Antiguamente se esperaba producir más con los recursos que se contaba, y a un menor precio para así poder lograr maximizar las utilidades. En la actualidad se sabe que no solo la eficiencia en la producción es necesaria; los rápidos cambios, la alta competencia, la globalización, y el modo de vida actual hacen que las organizaciones busquen un esquema dispuesto al cambio en el momento indicado, y esto solo se logra con una planeación adecuada, que permita el logro de objetivos de corte, mediano y largo plazo.

5.1.3. Proceso de la Planeación Estratégica

Cualquier libro de Administración habla sobre la Planeación como el proceso que responde a los siguientes cuestionamientos: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Para qué? Se supone que de esta manera se determinan las funciones de las áreas básicas de una organización: producción, mercadeo, finanzas, recursos humanos.

La Planeación Estratégica va más allá pues se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias, políticas y consiste en:

- a) Definir el negocio y establecer una misión estratégica;

- b) Establecer los objetivos estratégicos y las metas de desempeño;
- c) Formular una estrategia para alcanzar los objetivos y desempeño deseados;
- d) Preparar y ejecutar el plan estratégico,
- e) Evaluar los resultados y reformular el plan estratégico y/o su aplicación.

5.2. TEORÍA DE LA COMPETITIVIDAD

Competitividad se define como la capacidad de una organización o empresa de mantener las Ventajas Competitivas, que le permitan alcanzar, sostener y mejorar el reconocimiento dentro de una economía.

La competitividad de un Servicio o Producto, identificado o no por su marca, asociado a un país o fabricante, es el grado en el cual posee valor en el mercado, resultado de un posicionamiento específico. Si se resume el concepto, ser más competitivo equivale a obtener un mayor valor en el mercado.

5.2.1. Ventajas Competitivas

Se trata de la creación y desarrollo de fortalezas de un negocio que componen el posicionamiento y hacen diferente el producto a los ofrecidos por el resto de competidores, -sean sustitutos o no-, aumentando su valor para el consumidor.

Una verdadera ventaja competitiva se caracteriza porque:

1. La competencia no puede reaccionar rápidamente frente a la operación de esta ventaja,
2. Con esta ventaja la empresa o sus productos y servicios se proyectan en los mercados como un concepto nuevo y altamente valorado.

Los constantes y rápidos cambios a los que la sociedad enfrenta, le obliga a la humanidad a desarrollar competencias. Según la teoría administrativa moderna, el desarrollo y mejoramiento de las ventajas competitivas de un negocio aseguran su larga permanencia o vida útil del negocio, y el logro de beneficios económicos.

En 1893 el Sr. Frederick W. Taylor sostenía que para él lo que significaba competitividad era producir más con menos gente. Se debe tener en cuenta que en aquellos años la mano de obra calificada era escasa y el desarrollo tecnológico apenas comenzaba, destacándose una demanda ciertamente mayor a la oferta en casi todos los productos. Por lo tanto se consumía todo lo que se lograra producir y es posible afirmar que la falta de oferta causaba un

valor percibido alto en las mercancías: lo mejor que se consigue es lo único disponible.

Esta misma condición se extendió hasta 1960, con un enfoque mayor hacia la venta, en donde se pretendía colocar los productos abarcando el mayor territorio posible, de manera que la competencia en precios no era lo más importante.

En los años sesenta, la visión de competitividad comenzó a cambiar en un mundo convulsionado en forma cultural, social y políticamente; caracterizado también por una mayor expansión internacional de las grandes empresas industriales. Poco a poco, los consumidores podían escoger entre más opciones de producto y así el precio fue adquiriendo más importancia dentro de los atributos que representaban el valor otorgado por los consumidores a las diferentes marcas.

Ya para los 80's los mercados dieron mayor importancia a la calidad y esta tendencia fue mayor debido a la crisis del petróleo y conflictos políticos que originaron una carrera bélica extraordinaria, que sumergió al mundo en un ciclo económico reprimido, en donde los pueblos requerían productos con mayor vida útil.

La competitividad, a partir del desarrollo que el Sr. Michael E. Porter ha dado sobre esta materia, se ha convertido desde entonces, en tema de especial relevancia, pero su definición parece ser diferente según los cambios del entorno.

Los términos: competitividad y ventaja competitiva, se utilizan indistintamente en numerosos tratados de Administración Estratégica. Esto se debe a que las dos expresiones tienen un factor común: el posicionamiento exitoso de un producto o servicio en un mercado específico. Este posicionamiento, no debe entenderse como la ubicación de un producto reflejado en una participación o cuota de mercado consolidada - esto sería un efecto del mismo - si no, del conjunto de percepciones características, atributos, símbolos y significados que componen el concepto que tienen los demandantes acerca del artículo, servicio, marca, país o fabricante.

Con base en el posicionamiento, el cliente otorga un valor a aquello de lo cual ya tiene un concepto, en términos de la forma en que se satisfacen sus necesidades, deseos y expectativas. Nótese que a través de la historia, la competitividad ha girado en torno al valor percibido y asignado por el mercado.

La competitividad de un servicio o producto, identificado o no por una marca, asociado a un país o fabricante, es el grado en el cual posee valor en el mercado, resultado de un posicionamiento específico. Ser más competitivo significa obtener un mayor valor en el mercado. El líder posee el más alto valor.

La creación de ventajas competitivas constituye el desarrollo de la competitividad. Es crear fortalezas que componen el posicionamiento y hacen diferente el producto del ofrecido por el resto de competidores, sean sustitutos o no, aumentando su valor para el consumidor.

Existen dos condiciones fundamentales para definir una verdadera ventaja competitiva. La primera es que la competencia no puede reaccionar rápidamente. La segunda es que se proyecte en el mercado como un concepto nuevo y altamente valorado.

Tradicionalmente, el centro de estudio de la estrategia para competir fue la explotación de ventajas comparativas, es decir, el acceso a los factores de producción: mano de obra, capital y recursos naturales. Sin embargo, muchas ventajas comparativas no incrementan la competitividad y por lo tanto, no se convierten en ventajas competitivas.

Hoy día se puede afirmar que la especialización debe estar basada en la ventaja competitiva, la cual se relaciona directamente con el posicionamiento.

5.2.2. Estrategia Competitiva

Es aquella que diseña la alta gerencia de una organización empresarial, a partir del análisis de sus fuerzas y competencias, para lograr responder ante los sucesos económicos que se puedan presentar, y a la vez logrando que el entorno económico de la empresa esté a favor de la misma.

El objetivo básico de la estrategia competitiva apunta al desarrollo de dos ventajas competitivas: un liderazgo de costos, y/o una diferenciación o reconocimiento.

5.2.3. Innovación

El Diccionario El Pequeño Larousse Ilustrado, en su publicación para el 2003, define Innovación como "*acción de innovar...introducir novedades*".

Una empresa debe procurar la innovación tecnológica y de procesos. La primera permite en la gran mayoría de casos la disminución de costos y en algunos casos la diferenciación. La innovación de procesos se enfoca principalmente en el logro del deseado reconocimiento por parte de compradores y competidores.

6. CONSTRUCCIONES S.A.

GENERALIDADES Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

6.1. OBJETO SOCIAL

Construcciones S.A. tiene como objeto social la comercialización de materiales para la construcción, a depósitos y ferreterías en los departamentos de Santander, Norte de Santander, sur del Cesar, Arauca y sus zonas de influencia.

6.2. UBICACIÓN

Actualmente se encuentra ubicada en el área central de Bucaramanga, en la carrera 15 # 45 – 101, teléfono 633 0707.

6.3. RESEÑA HISTÓRICA

En 1.971 el Sr. Luis Aurelio Díaz fundó la empresa, la cual inicialmente era Sociedad Limitada. Esta se creó con la pretensión de convertirse en una de las más importantes organizaciones de distribución y comercialización de materiales para la construcción, aprovechando que en aquella época la actividad económica de la construcción tenía un auge importante gracias al crecimiento económico nacional y regional que se originaba en el excelente momento de las exportaciones del café y el auge de la actividad agropecuaria de la época.

A los seis meses después de su constitución el Sr. Alfonso Zambrano Gómez entra a ser parte de la sociedad, y al cabo de unos meses adquirió la totalidad de las acciones desarrollándola como empresa de carácter familiar.

En 1.994 los miembros de la Junta Directiva, conformada por miembros de la familia Zambrano Camacho, tomaron la decisión de constituir la empresa como Sociedad Anónima. Iniciaron esta nueva etapa con la inscripción de 10.000 acciones distribuidas entre los 5 miembros de la familia.

6.4. ESTILO GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN

El direccionamiento que han desarrollado desde sus inicios y hasta la fecha carece de un enfoque estratégico de la organización, pues se forjaba de

manera informal, sin seguir un proceso documentado que permita el control de su ejecución.

También se encuentra con que Construcciones S.A., al igual que la gran mayoría de empresas de su edad en Santander, no cuenta con un organigrama definido y común para todos los empleados, proveedores y clientes. Esto ha ocasionado que la autoridad sea percibida no por la naturaleza de los cargos, sino por las personas que ocupan los puestos de trabajo, presentando confusiones y siendo común que muchas personas impartan órdenes a la vez.

En el aspecto comercial (Mercadeo y Ventas), Construcciones S.A. tiene altos costos en la prestación de sus servicios, evidenciando que debe reducirlos, pero a la vez fortalecer la distribución y comercialización para hacer más rentable el negocio.

Cuenta con un amplio universo de clientes, que supera los 350 según los últimos reportes de ventas. Pero la información se limita a esa cifra pues no se han hecho clasificaciones de los clientes, la retroalimentación es bastante simple y el proceso de postventa o mantenimiento de clientes es casi nulo.

Financieramente la compañía maneja los costos rígidamente, lo que les ha permitido obtener resultados positivos pero con rentabilidades bajas lo que no es satisfactorio para los socios. No se tiene una política presupuestal que organice los objetivos financieros y que permita lograr un control efectivo en este aspecto. La antigua generación de directivos de Construcciones S.A. no desarrollaba un control de la gestión financiera a través del manejo de políticas de indicadores; la actual dirección desea utilizar esta herramienta para poder monitorear la conducta corporativa.

Con el panorama anteriormente descrito, determinado por una evaluación inicial de la empresa, Construcciones S.A. quiere implantar una política de desarrollo de estrategias, acordes a las políticas económicas actuales, a nivel nacional y, que permitan el desarrollo de competencias en la organización a nivel general.

6.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Construcciones S.A. no ha definido su estructura organizacional formalmente por lo tanto carece de un organigrama que permita una definición de líneas de mando y autoridad.

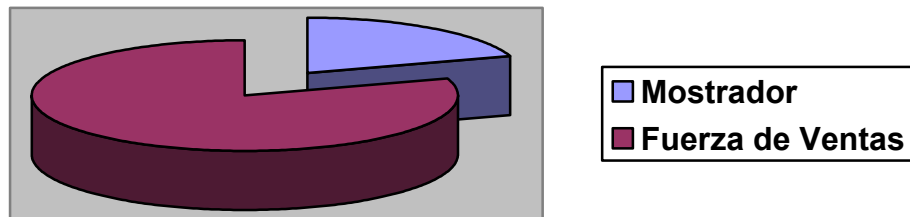
De esta forma, cualquier clase de decisión debe ser tomada o consultada a la Gerencia, lo que sugiere un liderazgo autocrático para la solución de algunos sucesos, y en otros casos, y si la situación lo amerita, el liderazgo es paternalista.

Al carecer de una estructura organizacional definida el personal en general desconoce la manera o forma de participar de las decisiones según el tipo de cargo de cada uno, por lo tanto la labor Gerencial es bastante operativa y ocupa demasiado tiempo en la ejecución de labores que perfectamente pueden llevar a cabo algún líder de área.

Las áreas básicas de la organización son: Comercial, Operativa y Administrativa. En la Administrativa se incluye el área Financiera. Cada una tiene un líder de área que tiene una labor específica de ejecución de tareas propuestas por la Gerencia.

El área Comercial es la encargada de la comercialización de los materiales de construcción, labor que específicamente trata de la venta y recaudo de cartera. Las ventas actuales se ejecutan o se originan desde dos formas diferentes: del total actual de ventas un 20% se realiza a través del mostrador del establecimiento, y el 80% restante por medio de la fuerza de ventas externas.

TIPO DE VENTAS SEGÚN SU ORIGEN



Gráfica No. 1. Fuente Autores del Proyecto – datos recolectados en la investigación

El área Operativa es la encargada de llevar a cabo las entregas de los pedidos realizados desde el área Comercial. La empresa cuenta con una flota de transporte de 5 vehículos que se trata de camiones con capacidad entre 1.5 y 5 toneladas. Adicionalmente los despachos de ciertas líneas de producto que requiere entrega rápida en la región, se realizan a través de la empresa COOTRANSAL. Como última opción, se utilizan transportadores independientes informales.

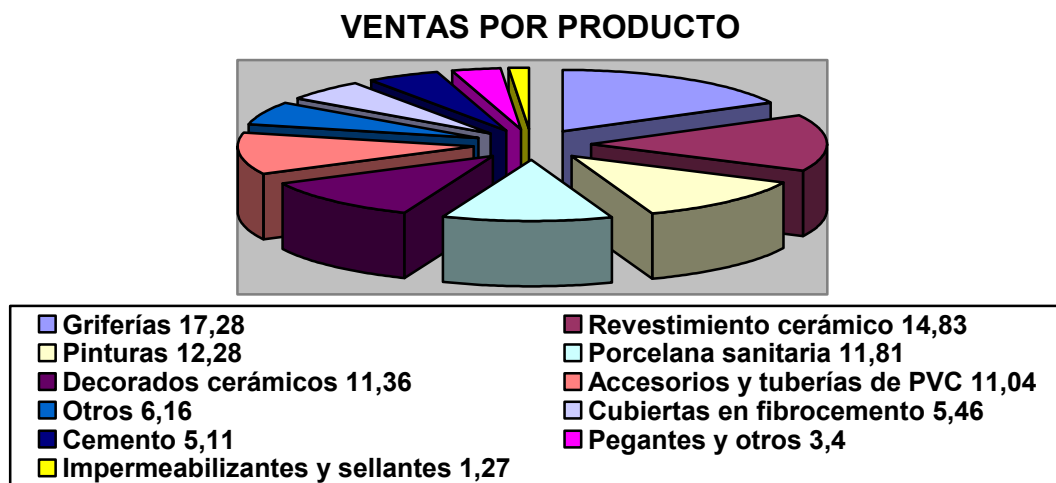
El área Administrativa está conformada por el personal encargado de las finanzas de la organización y el manejo total de la nómina. Se debe destacar que la empresa no tiene establecida una administración del recurso humano como tal.

6.6. PRODUCTOS COMERCIALIZADOS

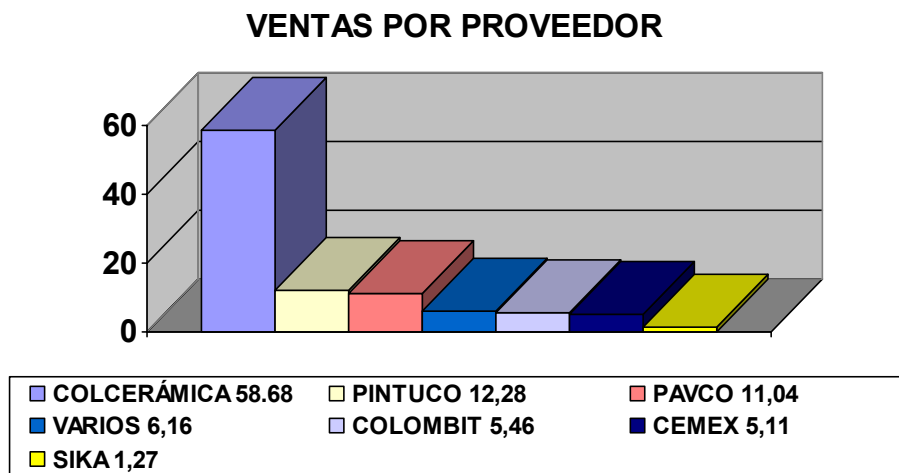
Los productos de comercialización son:

PRODUCTO	PROVEEDOR	PORCENTAJE DE LAS VENTAS TOTALES
Griferías	GRIVAL	17,28%
Revestimientos cerámicos	IBÉRICA	14,83%
Pinturas	PINTUCO	12,28%
Porcelana sanitaria	CORONA	11,81%
Decorados cerámicos	DECORA	11,36%
Accesorios y tuberías en PVC	PAVCO	11,04%
Otros (lavaplatos, cla, cerradutas, puntillas)	VARIOS	6,16%
Cubiertas en fibrocemento	COLOMBIT	5,46%
Cemento	CEMEX	5,11%
Pegantes y otros productos para cerámica	SUMICOL	3,40%
Impermeabilizantes y sellantes	SIKA	1,27%
	TOTAL	100,00%

Tabla No. 1. Fuente Autores del Proyectos – Datos recolectados en la investigación



Gráfica No. 2. Fuente Autores del Proyectos – Datos recolectados en la investigación



Gráfica No. 3. Fuente Autores del Proyecto – Datos recolectados en la investigación

6.7. MERCADO OBJETIVO

Comercializadores al por menor de materiales para la construcción.

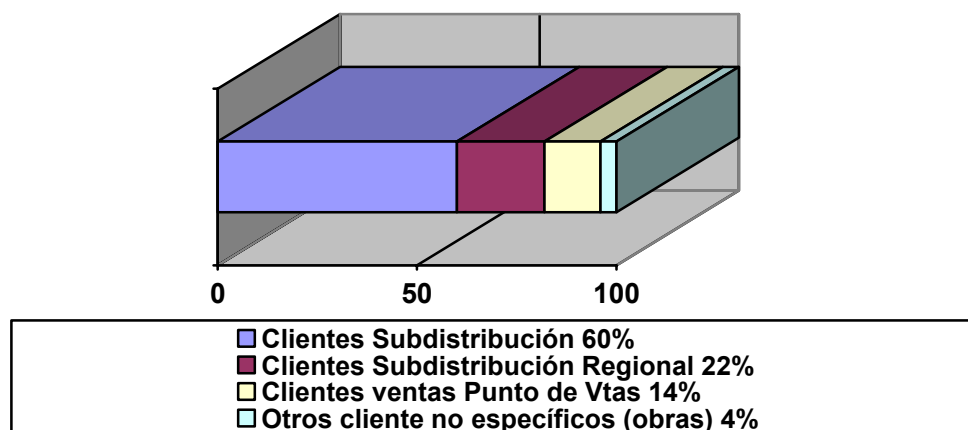
6.8. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

Construcciones S.A. ha logrado permanecer vigente en el mercado por más de 20 años, como una de las principales distribuidoras de materiales para la construcción. A la fecha ha podido consolidar un listado significativo de clientes de más de 350 personas tanto naturales como jurídicas, que infortunadamente no han sido clasificados de ninguna forma.

A pesar de lo anterior, la compañía reconoce la falta de servicios postventa que permitan conseguir y mantener sus clientes generando lazos de fidelidad y transfiriendo rentabilidad en las operaciones comerciales.

La empresa solo reconoce una segmentación de clientes según la naturaleza del mercado, es decir dependiendo del vendedor que lo atienda. Entonces, del total de las ventas del año anterior, un 60% se realizaron a Clientes que hacen pedidos a facilitadores del departamento comercial (a estos clientes se les denomina Clientes de Subdistribución); 22% de la ventas se realizaron a los Clientes de Subdistribución Regional, que son aquellos que tiene una ubicación geográfica diferente al área metropolitana de Bucaramanga; cerca del 14% fue demandada por Clientes que visitan el Mostrador o Punto de Venta ubicado en la empresa misma; por último, el restante 4% del total de las ventas realizadas durante el 2006 fueron demandas por Clientes no especificados o por obras civiles o de construcción específicas.

VENTAS POR NATURALEZA DEL MERCADO



Gráfica No. 4. Fuentes Autores del Proyecto – Datos recolectados en la Investigación

Tampoco se ha establecido un mecanismo que le permita conocer y valorar el comportamiento o las necesidades de los clientes externos e internos, de manera que se puedan prever situaciones o tendencias del mercado cautivo.

6.9. PRINCIPALES CLIENTES POR LÍNEA

LÍNEA DE PRODUCTOS	PRINCIPALES CLIENTES
Cemento y afines	Ferretería la Puntilla, ferretería El Kiosco, Ferretería Puerto Rico, Ferretería Las Olas, Ferretería Sevilla.
Griterías y repuestos	Representaciones León Gómez, Ferretería La Casita, Ferretería Cabecera, Ferretería Alimarcas, Ferrería La Casita Díaz Gómez, Depósitos y Materiales el Nogal.
Revestimientos cerámico, pisos, enchapes y decorados	Construdecore, Fledimar Blanco, Almacén La Hacienda, Casa del Constructor, Centro de la Construcción.
Pegantes cerámicos	Representaciones León Gómez, Eléctricos y Pinturas, Depósitos y Materiales el Nogal, Ferretería Arenales.
Pinturas	Ferretería Rionegro, Comercial Inglesa, Ferretería Lozano Serrano, Ferretería Satélite, Ferretería Arenales.

Tuberías y accesorios en PVC	Representaciones León Gómez, Ferretería Satélite, Ferretería El Canelo, Depósito Multimateriales, Ferretería Mundo, Hierros y láminas.
Tejas plásticas y en Fibrocemento	Ferro Berlín, Ferretería Puerto Rico, Ferretería Rionegro.
Porcelana Sanitaria	Representaciones León Gómez, Casa del Constructor, Depósitos y Materiales el Nogal, Ferretería Torcoroma, Depósitos Silva Gómez.
Impermeabilizantes y Aditivos para construcción.	Ferretería Satélite, Depósito El Nogal, Almacenes Oviedo.

Tabla No. 2. Fuente Autores del Proyectos – Datos recolectados en la investigación

6.10. PRINCIPALES COMPETIDORES POR LÍNEA

LÍNEA DE PRODUCTOS	PRINCIPALES COMPETIDORES
Cemento y afines	Depósito la Calera, ALDIA , Cementos, Hierros y Pinturas, Hidelpa.
Griterías y repuestos	Corbeta, Cacharrería Mundial.
Revestimientos cerámico, pisos, enchapes y decorados	Corbeta, Cacharrería Mundial, ALFA, Cementos, Hierros y Pinturas.
Pegantes cerámicos	ALDIA, Distribuciones Colombia, Corbeta, Cacharrería Mundial, ALFA.
Pinturas	Cementos, Hierros y Pinturas, ALDIA, Distribuciones Colombia.
Tuberías y accesorios en PVC	Celta, GERFOR, Cementos, Hierros y Pinturas, ALDIA, Distribuciones Colombia.
Tejas plásticas y en Fibrocemento	Cementos, Hierros y Pinturas, ALDIA, Distribuciones Colombia, Odin, Coomultrasan.
Porcelana Sanitaria	Corbeta, Cacharrería Mundial, MA Peñalosa.
Impermeabilizantes y Aditivos para construcción.	Distribuciones Colombia

Tabla No. 3. Fuente Autores del Proyectos – Datos recolectados en la investigación

6.11. PRINCIPALES PROVEEDORES

LÍNEA DE PRODUCTOS	PRINCIPALES PROVEEDORES
Cemento y afines	CEMEX
Griterías y repuestos	COLCERÁMICA
Revestimientos cerámico, pisos, enchapes y decorados	COLCERÁMICA
Pegantes cerámicos	COLCERÁMICA
Pinturas	PINTUCO
Tuberías y accesorios en PVC	PAVCO
Tejas plásticas y en Fibrocemento	COLOMBIT
Porcelana Sanitaria	COLCERÁMICA
Impermeabilizantes y Aditivos para construcción.	SIKA

Tabla No. 4. Fuente Autores del Proyectos – Datos recolectados en la investigación

7. DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

7.1. DECLARACIÓN DE MISIÓN

Razón de existir de una empresa, unidad administrativa, o departamento. Al momento de diseñar la misión de una organización se deben tener en cuenta el beneficio que pretende dar las fronteras de responsabilidad y el campo de especialización.

La Misión de una empresa debe extractar tanto los propósitos trascendentales o estrategias de la compañía, como también los valores primordiales que se esperan sean conocidos, comprendidos y compartidos por todos los miembros de la organización.

Algunos textos y documentos de introducción a la Administración de Empresas se refieren a la Misión como el enunciado que contiene y hace posible conocer o recordar la esencia competitiva de una empresa. Los líderes de área o directivos deben alinear sus estrategias competitivas según la Misión de la firma.

7.1.1. Misión Actual de la Empresa

Construcciones es una empresa que persigue la mayor comercialización de materiales para la construcción con el propósito de prestar el mejor y más adecuado servicio a sus clientes para colmar sus necesidades en concordancia con las exigencias de la época. Cuenta para ello con un personal idóneo, con continuo crecimiento y desarrollo, brindándoles bienestar físico y humano con el propósito común FORMAR UNA VERDADERA FAMILIA.

7.1.2. Misión Propuesta para la Empresa

Comercializar materiales para la construcción al por mayor y al detal en la región de los Santanderes y su zona de influencia en términos de eficiencia, altos estándares de servicio y cumplimiento, dirigidos a satisfacer las necesidades del mercado ferretero, basados en más de 35 años de experiencia.

7.1.3. Justificación

Teniendo claro que la Misión debe ser estable por mediano o largo plazo, y siguiendo las bases teóricas citadas, se diseñó una Misión dinámica en la que se contextualiza mercado factible de atender según la capacidad instalada y las expectativas de crecimiento.

También se circunscriben las características que se esperan destaquen el servicio prestado por Construcciones S.A. Se habla de:

- ✓ Eficiencia: entendida como el actuar adecuado, cumplido y correcto. Se espera que todos los miembros de Construcciones S.A. desarrollen su potencial humano, profesional y laboral aplicando este valor.
- ✓ Altos estándares de servicio y cumplimiento: interpretado como la alta calificación de los servicios, destacándose entre los competidores del mercado, y buscando acatar los compromisos adquiridos con los clientes internos y externos de la organización.

7.2. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

Con la visión se describen las proyecciones futuras de una organización.

La Visión clarifica o idealiza el futuro de una empresa. Para poder lograr su enunciado es necesario saber hasta dónde se quiere que llegue la entidad. Esta define lo que la organización quiere ser, los objetivos a seguir, la forma de conseguirlos y el campo de actividad.

7.2.1. Visión Actual de la Empresa

La empresa no contaba con una visión definida y claramente estipulada a un periodo de realización, por lo cual se asume, como una inexistencia de la visión en la empresa.

7.2.2. Visión Propuesta de la Empresa

En 2010, CONSTRUCCIONES S.A. será el mayorista con cobertura total en Santander y su zona de influencia, se destacará por su mayor posicionamiento de marca en el mercado, disponibilidad inmediata de productos plenamente diferenciados y una fuerza de asesoría comercial especializada.

7.2.3. Justificación

En el proceso de indagación sobre la compañía, los propietarios y directivos compartieron su futuro ideal, dejando claro su interés por limitar su visión hasta el 2010 basado en la rapidez con que cambia la economía, y expresando su interés y deseo de lograr una amplia cobertura del mercado no solo en Santander sino también en Norte de Santander, Magdalena Medio, Arauca y Sur del Cesar, contando con una fuerza comercial formada y profesional en su oficio.

7.3. DECLARACIÓN DEL ORGANIGRAMA

Un Organigrama es una herramienta administrativa importante pues permite definir la estructura orgánica de una unidad empresarial. Contar con un organigrama bien definido y elaborado indica las relaciones existentes entre los diferentes y similares niveles organizacionales, por lo que cualquier miembro

de una empresa puede identificar gráficamente su jefe directo, sus compañeros o colegas, y sus subalternos.

Para dar cumplimiento al concepto antes mencionado, se determinó desarrollar una Organigrama (Anexo 1) que permita la eficiencia y eficacia del personal de la organización.

Se planteó entonces una estructura organizacional clara, fácilmente identificable y departamentalizada horizontalmente para poder asegurar la especialización de las diferentes áreas de trabajo.

7.3.1. Diseño y análisis de cargos

El diseño y análisis de cargos, es el proceso mediante el cual CONSTRUCCIONES comienza el desarrollo de una estructura organizacional dirigida hacia el logro de los objetivos planteados en el plan de direccionamiento estratégico.

El diseño de los cargos consiste en la determinación de las funciones que se deben desarrollar, los métodos a desarrollar en el cargo y las interacciones de este frente a los demás cargos, clientes y público en general.

La importancia de este paso en la planeación estratégica, radica en el análisis de los cargos, asumiendo que si estos están bien diseñados, será fácil para la empresa llevar a cabo los planes estratégicos propuestos, además garantiza el avance de la empresa hacia las metas propuestas.

Para el desarrollo de esta etapa, se tuvieron aspectos como:

- Las características del sector en el que se está, cómo está la empresa frente a éste y lo que se quiere ser a futuro.
- Establecer el objetivo de ese cargo, el cual debe estar ligado al objetivo organizacional.
- La estructura organizacional a manejar, para establecer las líneas de autoridad, responsabilidad y el manejo de la información.
- Evaluación del perfil requerido, no del actual, y las diferencias que existen entre estos.
- Las funciones de cada cargo, así como los métodos de trabajo y herramientas utilizadas para el desarrollo de estas funciones.
- Las habilidades y competencias del personal actual.
- La responsabilidad de cada miembro frente a los recursos que forman parte de su ambiente laboral.
- El esfuerzo que causa el desarrollo de las tareas promedio del cargo, sean físicas o mentales.

- Identificar la autonomía de cada empleado para la toma de decisiones en el desarrollo sus funciones.
- La línea de autoridad frente a otros cargos.
- El manejo de recursos como el dinero, información confidencial, responsabilidad por reportes.
- Las condiciones del ambiente laboral, identificando los riesgos profesionales comunes a los que el cargo esta expuesto.

7.3.2. Manual de Funciones

Anexo No. 2

8. DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DE COMPETENCIAS

8.1. ANÁLISIS EXTERNO

8.1.1. Análisis del Macroentorno

Un factor determinante para el éxito o fracaso del desarrollo de las empresas es definitivamente la manera como estas utilizan sus competencias para desenvolverse en su entorno; pero para ello es necesario identificar la dinámica competitiva de la industria y los factores que afectan el desempeño y rendimiento de éstas.

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

Es necesario para lograr una verdadera ventaja competitiva no solo la realización del análisis actual del macroentorno, sino una constante evaluación de este y un posterior mejoramiento. El desarrollo de este análisis valora tanto la tendencia actual, como la futura, asegurando una mejor planeación frente a las tendencias de los cambios en el entorno.

La economía colombiana durante el 2006 presentó unos resultados mejores que los esperados, el PIB creció en un porcentaje muy próximo al 6%, y los indicadores de confiabilidad de los ciudadanos por la economía y las instituciones nacionales presentaron un alza especialmente durante el último trimestre del año anterior.

El 2007 en Colombia se inició con buenos augurios según la prensa especializada. Sin embargo, en la revista Dinero en su editorial de la edición de enero del presente año vaticina riesgos en nuestra economía a raíz de la situación económica mundial:

“... Entrando al tema de las perspectivas para 2007, todo apunta hacia un año bueno, muy similar al anterior, aunque con un crecimiento ligeramente menor.

La situación de amplia liquidez mundial y bajas tasas de interés en

los países en desarrollo mantendrá los flujos de capital hacia los países emergentes, lo cual se verá reflejado en una apreciación de las tasas de cambio de estos países. Este es el contexto mundial y con base en él hay que tomar las decisiones de inversión y negocios.

Quizás el mayor riesgo de este año es precisamente la euforia con que empieza, pues aunque el consenso de los analistas es positivo, lo cierto es que no está exento de riesgos.

Las cosas podrían no ir tan bien. Por ejemplo, si la desaceleración de la economía de Estados Unidos es superior a la prevista, al punto de afectar a los demás países, los más perjudicados serían los países en desarrollo, por la vía de una reducción de la demanda por sus exportaciones.

Por otro lado, si el precio del petróleo vuelve a incrementarse y los banqueros centrales de los países desarrollados ven que las metas de inflación están en riesgo, las tasas de interés de corto plazo podrían subir en lugar de bajar como se espera en Estados Unidos, y en Europa podrían elevarse por encima de lo previsto. Un movimiento de esta naturaleza induciría una fuga de capitales de los países emergentes hacia los desarrollados, al estilo de la que ocurrió a mediados de 2006.

Cualquiera de estas situaciones, si llegase a presentarse, tendría implicaciones graves para Colombia. El país ha sido incapaz de cerrar sus déficit fiscal y de cuenta corriente. Este último, incluso, en lugar de reducirse se ha ido ampliando y es actualmente el más alto de Latinoamérica.”⁴

Por otra parte la severa política de seguridad democrática desarrollada por el actual Presidente, Dr. Álvaro Uribe Vélez, ha devuelto la confianza de los inversionistas, ha permitido la recuperación de la valorización de los inmuebles, haciendo atractiva la inversión en finca raíz.

El gobierno sigue apostándole a la venta de finca raíz a colombianos que viven en el exterior, a fin de invertir los excedentes de capital que estas personas están enviando a Colombia. Esta medida inyecta capitales frescos al sector constructor, reemplaza la entrada de remesas, y asegura inversiones de largo plazo.

El mercado en el que Construcciones S.A. desarrolla sus actividades se caracteriza por la alta competencia y la dependencia de las políticas económicas de fomento que el Estado enfoque de manera especial en la

⁴ http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=30534. Dinero.com, Editorial “2007, UN AGITADO COMIENZO”

construcción. Para la organización, y específicamente para sus accionistas, el desarrollo de Ventajas Competitivas les permitirá actuar con la ventaja de ser reconocidos por su trayectoria, pero a la vez con la esperanza de que los clientes - internos y externos - les perciban como una organización dispuesta a actuar. El desarrollo organizacional debe ser comprensible para todos, con el fin de obtener resultados productivos, convirtiendo el servicio en la estrategia de competencia desarrollándolo como el eje central de los valores de la empresa para afianzar el posicionamiento de la empresa, y desarrollar una administración y gestión tecnológica y de la información que permita un eficiente mantenimiento de clientes.

ANÁLISIS DE TENDENCIAS DEL MACROENTORNO

Factor	Variable	Tendencia		Oportunidades y Amenazas	Probabilidad Ocurrente de Tendencia		Atractivo, Severidad o Potencia	
					Alto	Bajo	Alto	Bajo
Factor Político	<p style="text-align: center;">Análisis:</p> <p>El sector de la construcción es un sector sensible a las decisiones gestionadas en el gobierno, quien por políticas puede acelerar o desacelerar el crecimiento de este. El Gobierno actual ha gestionado políticas que crean confianza en la inversión del extranjero en el país lo que activa el crecimiento del sector de la construcción.</p>	Condiciones pasadas y actuales:	Alta preocupación por parte del gobierno colombiano en la generación de un crecimiento de la inversión extranjera en el país, lo cual conlleva al desarrollo de diferentes sectores, entre los cuales encontramos el sector de la construcción.	<p>OPORTUNIDAD</p> <p>Asumiendo la importancia del desarrollo de la confianza en la inversión en Colombia, ya que esto aumenta los ingresos del país para el desarrollo de planes en la construcción, lo que permite que los proveedores de materiales de construcción mantengan precios competitivos en el mercado.</p>	x		x	
		Tendencia ó Pronóstico:	Desarrollo de políticas de seguridad que desarrollen el sector construcción, ya que la infraestructura es epicentro del desarrollo económico de una nación.		x		x	
		Fuente de Información:	http://www.alpha.mindefensa.gov.co/dayTemplates/images/seguridad_democratica .					

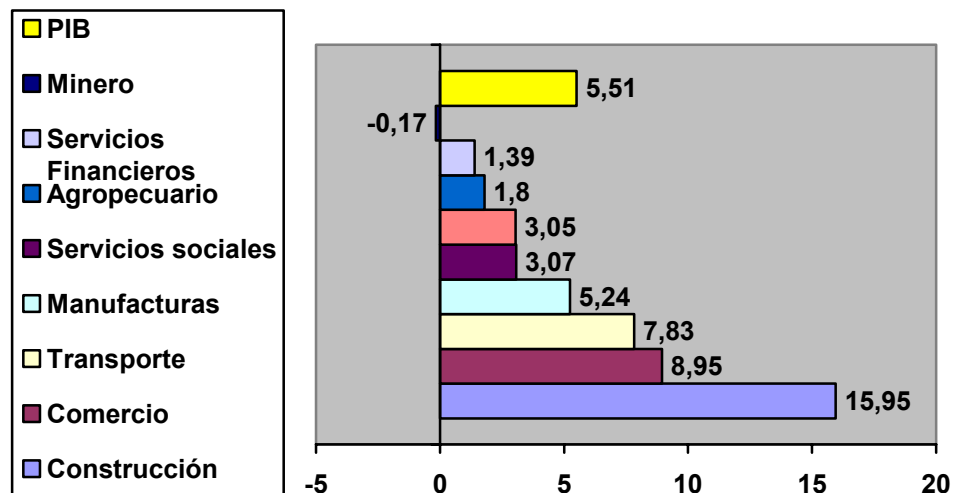
Factor	Variable	Tendencia	Oportunidades y Amenazas	Probabilidad Ocurrente de Tendencia		Atractivo, Severidad o Potencia		
				Alto	Bajo	Alto	Bajo	
Factor Económico	<p>Análisis</p> <p>Las proyecciones frente al mercado de oportunidades de Construcciones S.A. para el presente año, dado a que las tendencias económicas a nivel regional son positivas, y esta empresa de materiales para la construcción ha logrado, con su trayectoria de más de 3 décadas, un reconocimiento importante de ferreteros y constructores de la región.</p>	Condiciones pasadas y actuales:	En un estudio realizado por FEDELONJAS se argumenta que dentro de las ciudades que mayor valorización alcanzarán en el 2007 se destaca Bucaramanga, gracias a las continuas inversiones del "Metrolínea" realizadas en los últimos años.	<p>OPORTUNIDAD</p> <p>El desarrollo de la inversión en infraestructura desemboca en la cadena de desarrollo ciudadano una tendencia a la inversión en la construcción, remodelación y valorización de la vivienda, generando oportunidades en el crecimiento del sector construcción en el área metropolitana de Bucaramanga.</p>		x	x	
		Tendencia ó Pronostico:	Constante inversión en el desarrollo de la infraestructura del área metropolitana de Bucaramanga, que repercutirá en el desarrollo del sector de la construcción, por tendencias en valorización de vivienda			x	x	
		Fuente de Información:	http://www.dinero.com/ Revista DINERO, Enero 19 de 2007 No. 269					

Factor	Variable	Tendencia	Oportunidades y Amenazas	Probabilidad Ocurrente de Tendencia		Atractivo, Severidad o Potencia	
				Alto	Bajo	Alto	Bajo
Factor económico social	<p>Análisis:</p> <p>Según el Dane el 2007 presenta un alza en la construcción de vivienda social, ya que los costos de los materiales de construcción se incrementaron 6,96 por ciento y la mano de obra 5,43 por ciento.</p>	<p>Condiciones pasadas y actuales:</p> <p>Precios elevados en los materiales para la construcción, lo que aumenta los costos en las inversiones de obra.</p>	<p>AMENAZA</p> <p>El aumento en los materiales de construcción, generan una alarma en la demanda, que reduce significativamente las ventas, generando crisis comercial.</p>	x		x	
	<p>Según el Dane, las ciudades que en el 2006 registraron las mayores alzas en costos de la vivienda social son Cali, Pasto Bucaramanga, Cúcuta, Medellín Santa Marta, Cartagena, Pereira, Armenia.</p>	<p>Tendencia ó Pronostico:</p> <p>Desarrollo de políticas por parte del gobierno para incentivar la construcción, pese a los aumentos normales de la inflación, con el fin de incentivar la construcción.</p>	<p>OPORTUNIDAD</p> <p>Políticas por parte del gobierno, para estabilizar el malestar social frente al gran aumento de estos productos, permitiría gestionar estrategias de mercadeo, para un crecimiento amortiguado.</p>				
		<p>Fuente de Información:</p>	<p>http://www.caracol.com.co/noticias/382552.asp</p>				

8.1.2. Análisis de la industria

Según datos del DANE, durante el año acumulado a junio de 2006 mientras que la economía creció en promedio el 5.5%, el sector de la Construcción creció un 15,95% sobresaliendo como el más dinámico durante ese periodo.

CRECIMIENTO ECONÓMICO POR SECTORES (Acumulado anual a junio 2006)



Gráfica No. 5. Fuente DANE

Ese gran crecimiento de la construcción se ha dado gracias a la estabilidad macroeconómica del país. Igualmente, las condiciones de seguridad de los últimos años ha permitido la entrada de capitales extranjeros, incentivando el auge en la Inversión que entre Junio de 2005 y de 2006 creció casi un 29% según información suministrados por el DANE.

Las Obras Civiles desarrolladas desde el tercer trimestre de 2005 han pujado significativamente en los indicadores antes mencionados del Sector Constructor. La inversión desarrollada en sistemas de transporte y en vías se destaca.

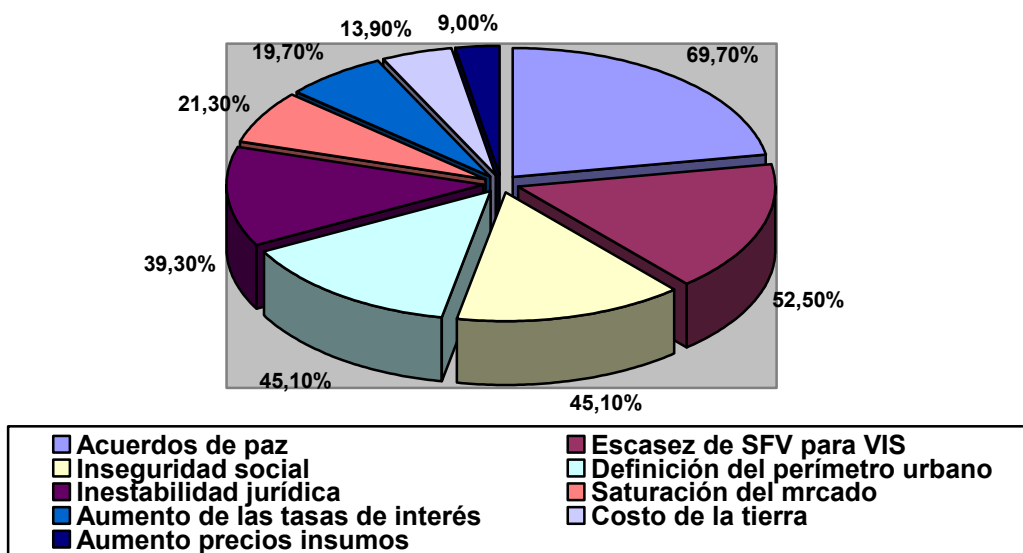
También hay que mencionar que la disminución de las tasas de interés de los créditos hipotecarios han incentivado la demanda al Sector Constructor.

Desde finales del 2005 es fácil apreciar que los despachos de cemento han registrado una dinámica positiva causada por el buen comportamiento de la Construcción. Es por eso que según el DANE, el acumulado anual a junio presenta un incremento del 36% en este tópico.

Según el informe de la Presidencia Ejecutiva de CAMACOL presentado en Septiembre de 2006 en Cartagena en su convención anual: "LA CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA: SITUACIÓN ACTUAL, PERSPECTIVAS Y

DESAFÍOS”, los posibles mayores riesgos por los que tendrán que preocuparse los empresarios del sector Constructor en los próximos años son: el aumento de los precios de los insumos (situación coyuntural) y el costo de la tierra (problema estructural).

PRINCIPALES RIESGOS QUE ENFRENTA LA CONSTRUCCIÓN EN LOS PRÓXIMOS 4 AÑOS



Gráfica No. 6. Fuente: CAMACOL; datos a marzo de 2006

CAMACOL evidencia la recuperación del sector en cifras tales como que se pasó de construir un promedio de 56 mil unidades de viviendas al año entre 1999 y el 2001 a construir 107 mil unidades de viviendas anuales entre el 2005 y el 2005 (crecimiento cercano al 92% en dicho promedio), siendo la Vivienda de Interés Social o VIS la de mayor participación.

Pero no todas las perspectivas son negativas y CAMACOL vislumbra oportunidades en el TLC que estimulará el aumento en construcción de áreas comerciales, oficinas y bodegas.

De igual forma, la Presidenta Ejecutiva de esta importante agremiación permitió identificar oportunidades futuras en los planes de inversión para el desarrollo de infraestructura logística para la exportación de bienes agrícolas, contemplados en visión Colombia 2019 que propone invertir \$160 mil millones de pesos entre 2005 y 2019 para la construcción de centros de acopio, cadenas en frío y bodegas comerciales entre otros.

En el área específica de los Materiales para Construcción el incremento que ha venido presentando la demanda de estos productos es análogo al del sector en general. Se destacan productos como el cemento, los impermeabilizantes, baldosas y decorados cerámicos y porcelana sanitaria.

El desarrollo de la construcción en Bucaramanga se evidencia en sitio Internet de la Cámara de Comercio de Bucaramanga www.camaradirecta.com. Dentro de los indicadores económicos del Sector Constructor de la ciudad, en el periodo comprendido entre diciembre de 2004 y diciembre de 2005, se puede apreciar que:

- ✓ El desarrollo local del sector ha presentado una tendencia similar al desarrollo nacional.
- ✓ Las licencias de construcción en el área metropolitana se incrementaron un 31,4%. El área que mayor incidencia tuvo en dicha alza fue la destinada al comercio, la cual presentó un incremento del 157,5%.
- ✓ En cuanto al movimiento inmobiliario de la ciudad, las ventas crecieron un poco más del 21% al comparar los valores cancelados en el periodo en referencia. Si se analiza el número de inmuebles tranzados en dicho periodo, el crecimiento de las ventas es del 5,4%.

8.1.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de la industria según el modelo de Michael Porter

El modelo conocido como “Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter” es un enfoque utilizado como apoyo a la planificación de la estrategia corporativa de una organización. Fue propuesto en 1980 por Michael E. Porter⁵ en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste⁶. Para efectos de este proyecto, se requiere utilizar el Modelo de Porter, analizando de forma integral la industria de la distribución de materiales para la construcción de la cual hace parte la empresa CONSTRUCCIONES S.A.

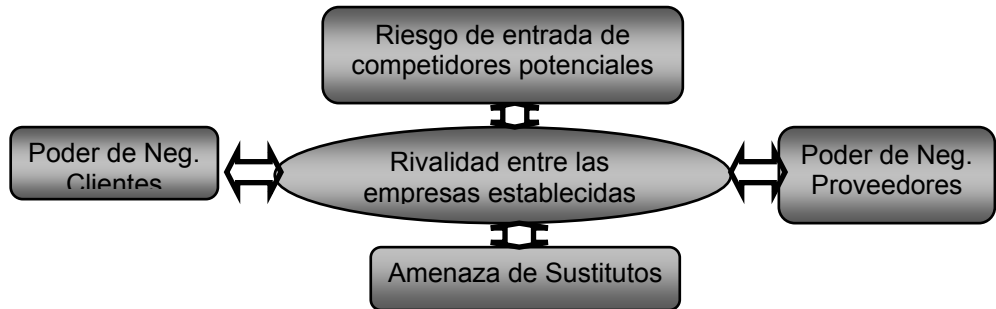
Las cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, y a partir de las cuales deben evaluarse las oportunidades y amenazas en la industria, son:

- a) *Amenaza de ingreso de nuevos competidores a la industria*
- b) *Rivalidad de las empresas que compiten en la industria*
- c) *Presión competitiva de productos sustitutos (asumimos la no existencia de sustitutos directos a la industria)*
- d) *Poder de negociación de los proveedores*
- e) *Poder de negociación con los compradores (clientes)*

⁵ Michael E. Porter, Ph.D., es el Profesor de la cátedra de Administración de Negocios C. Roland Christensen en la Escuela de Negocios de Harvard y una destacada autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional.

⁶ Fuente: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>

Las Cinco Fuerzas que rigen la competencia industrial



Fuente: Los Autores con base en *Administración Estratégica*, Charles Hill

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE LA INDUSTRIA SEGÚN EL MODELO DE PORTER

a) ANÁLISIS DE LA AMENAZA DE ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES

FUERZA (Variable)	DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN (Comportamiento de la variable en la Industria)	ANÁLISIS (Consecuencia de la variable sobre la fuerza de la Industria)	IMPACTO OPORTUNIDAD/ AMENAZA
Entrada de Empresas nuevas a la industria y salida de competidores	Una de las características de esta industria está enmarcada por las barreras en la entrada para nuevos competidores en el eslabón de la cadena de suministros (distribuidores mayoristas) dado por los requisitos de los proveedores existentes. La necesidad de altos capitales a invertir, experiencia y reconocimiento en el sector para el cumplimiento de metas comerciales son puntos de selección de distribuidores que manejan los proveedores, generando una barrera de ingreso a nuevos empresarios.	Esta variable disminuye las posibilidades de entrada de nuevas empresas a la industria y favorece a los actuales competidores evitando su salida, lo cual cualifica atractiva esta industria, e influye positivamente dentro de las fuerzas competitivas de esta, debido a la baja amenaza de entrada de nuevos competidores.	OPORTUNIDAD
Barreras de entrada para Nuevos competidores			
Ventaja de competidores actuales, efecto de la Curva de Aprendizaje y experiencia	Esta es una fuerza delicada a estudiar en la industria, definida en términos de logística y asesoría en ventas, dado a que en estos procesos se requiere totalmente de conocimiento y experiencia en el sector, un talento humano capacitado y con experiencia para evitar incumplimiento con los requisitos del mercado.	La curva de experiencia de las empresas participantes es una fuerte barrera de entrada de Nuevos competidores ya que esta caracterizada por un alto nivel de conocimientos en la logística de distribución, manejo del mercado ferretero (especialmente en cuanto al crédito) y conocimientos no solo del inventario sino en los procesos de asesoría en ventas y posventas.	OPORTUNIDAD (CONSTRUCCIONES posee los conocimientos y la experiencia, generando barreras en la industria)

<p>Reputación y Posicionamiento de las Empresas Actuales</p>	<p>Los años de experiencia y la prestación del servicio mediante una excelente coordinación (rápida y acertada) de la logística en despachos, equilibrando los costos generados por este valor agregado, han caracterizado a las actuales empresa de la industria, quienes constantemente han implementado nuevas estrategias para obtener el reconocimiento de los clientes en este tipo de servicios.</p>	<p>CONSTRUCCIONES S.A. ha gestionado diferentes alternativas de acción, con el fin de ofrecer un servicio de despacho rápido y eficaz, muchas veces cometiendo errores en el proceso de logística ó sacrificando utilidades en el desarrollo de esta actividad. Sin embargo la experiencia le ha permitido tomar decisiones que le han generado reputación y posesionamiento en el mercado.</p>	<p>OPORTUNIDAD</p>
<p>Dificultad al acceso de fuerza laboral especializada</p>	<p>Los servicios de asesoría comercial, ventas y la fuerza laboral operativa en el manejo del inventario y logística de despacho, en el sector de la distribución de materiales de construcción, requiere de una fuerza laboral con un grado de conocimientos tanto en el manejo sectorial, como de inventario.</p>	<p>La necesidad de una fuerza laboral con unas competencias técnicas en conocimiento y experiencia se ven fuertemente afectadas por la baja demanda laboral de candidatos con este perfil, para lo cual la empresa debe asumir costos de introducción y entrenamiento del personal que vaya a desarrollar tareas críticas de la empresa. Sin embargo esto es un problema en ocasiones, pues la falta de experiencia al enfrentarse a este sector desmotiva a los empleados y limita las competencias del personal.</p>	<p>AMENAZA</p>

b) ANÁLISIS DE LA RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES

FUERZA	DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN	ANÁLISIS	OPORTUNIDAD/ AMENAZA
Crecimiento de la Industria que exige mayores inversiones	La industria del comercio al por menor, ha crecido notoriamente en la región de Santander, generando una desafiante necesidad de crecimiento y mejoramiento de los proveedores directos (Distribuidores al por mayor), lo cual requiere de capital a invertir, para poder satisfacer completamente las necesidades de la demanda, si no se corre el riesgo de abrir puertas a la entrada de otro competidor más.	Dado a que existen muy pocas empresa fuertes en la distribución a comercializadoras al detal de materiales de construcción, y la demanda cada día aumenta exigiendo mejores respuestas, esto es un gran atractivo para las empresas dentro de la industria, en el aprovechamiento del mercado total, lo cual genera rivalidad entre ellas, pues a mayor crecimiento, mayor rivalidad	AMENAZA
Industrias amenazadas por competidores de tamaño similar	La industria está determinada por muy pocas empresas lideres en la región, cuyas infraestructuras tanto física como en capital intelectual (experiencia y conocimiento) se han nivelado poco a poco, en cantidad de personal, logística y sistemas administrativos y operativos. Lo que genera la necesidad de implementar día a día estrategias reactivas frente a los competidores.	La existencia de pocas empresas dentro de la industria, y más aún cuando estas llevan mecanismos de logística similar, y con un promedio de fuerza laboral parecida, genera una gran rivalidad en la industria aún cuando el mercado sea tan amplio y esté en crecimiento.	AMENAZA
Lealtad de los clientes hacia un empresa	El servicio de distribución de materiales de construcción, se ve fuertemente presionado por la necesidad de generar una lealtad por parte de los clientes. Esta lealtad no sólo está determinada por el precio, sino por la calidad del servicio, la rapidez de los despachos y la disponibilidad de la mercancía, en toda la logística de despachos y servicio de venta.	A pesar que la gestión para lograr una fidelidad con la empresa, el cliente de la industria es bastante exigente en prestación del servicio. Los problemas con los proveedores en la disponibilidad puntual de la mercancía, han dificultado la atención a las necesidades de la demanda. Al igual que problemas en la logística de despachos, no solo por factores interno sino por factores externos.	AMENAZA

d) ANÁLISIS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

FUERZA	DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN	ANÁLISIS	OPORTUNIDAD/ AMENAZA
Existen pocos proveedores de la industria	La mayoría de compañías proveedoras tienen un alto reconocimiento en el sector de la construcción, lo cual da garantía y respaldo a la hora de realizar transacciones comerciales, generando una alta dependencia hacia estos proveedores ya que es fundamental cumplir todos los requisitos impuestos por estas para la adquisición de la distribución directa y el mejoramiento de las condiciones comerciales para el aumento del margen de utilidad.	Existe una gran dependencia hacia los proveedores, lo cual genera ciertos puntos negativos que impiden el desarrollo del servicio exigido en el mercado, ya que problemas en la recepción oportuna de la mercancía, devoluciones, incumplimiento de entregas (no disponibilidad de la mercancía), dificultan el desarrollo de una buena gestión comercial . Además, esta variable muestra claramente el poder de negociación de los proveedores, ya que pueden elegir las condiciones laborales frente a la rentabilidad a ganar, aparte de su autonomía para poner un precio elevado sin que se afecte mayormente su demanda.	AMENAZA
Dependencia de un mismo proveedor, por reputación y reconocimiento	El sector maneja diferentes líneas de productos, existiendo en cada una, máximo tres proveedores de alto reconocimiento y reputación en el sector, por lo cual la empresa debe fijar acuerdos en su mayoría determinados por las condiciones comerciales de estos proveedores.	CONSTRUCCIONES S.A. trabaja en el mejoramiento de las relaciones comerciales con proveedores, sin embargo la empresa depende de las políticas de los proveedores, para mantenerse y mejorar sus condiciones económicas. El problema viene cuando el proveedor incumple, la empresa debe mantenerse bajo las decisiones y acciones de los proveedores, sin tendencia alguna a eliminar el proveedor , para el proceso de selección del nuevo.	AMENAZA
El Volumen de compra	Principio fundamental en esta industria, ya que es el criterio para el margen de utilidad y el apoyo de proveedores en la gestión comercial. Barrera de entrada, que favorece a CONSTRUCCIONES.	Este criterio presiona la empresa en el cumplimiento de ventas, para el mantenimiento de los incentivos y aumentos de descuentos, pero es una barrera de entrada a nuevos competidores .	OPORTUNIDAD

e) ANÁLISIS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

FUERZA	DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN	ANÁLISIS	OPORTUNIDAD/ AMENAZA
Gran concentración de los clientes potenciales (crecimiento)	El sector del comercio al detal de materiales de construcción es un sector que está en constante crecimiento, lo cual genera opciones de desarrollo para las actuales empresas.	En el diagnóstico desarrollado, la empresa ha observado un crecimiento en la cobertura regional, mirando a fondo la posibilidad de una expansión a futuro en otros sectores de la región.	OPORTUNIDAD
Poca cantidad de proveedores que los clientes pueden elegir	En diferentes municipios de las regiones de los Santanderes existen muy pocos distribuidores, lo que permite mantener unos acuerdos comerciales con beneficios en la rentabilidad de la empresa. Estos costos de oportunidad son una característica frente a los clientes regionales, ya que aplica de manera menos directa en los clientes del área metropolitana de Bucaramanga.	Según investigaciones de mercado realizadas últimamente por la empresa existen pocos proveedores, que atienden las zona regional y Cúcuta, limitando su poder de negociación y exigencia en la calidad del servicio. Esto puede generar grandes expectativas de crecimiento y expansión en la participación del mercado en los santanderes, asegurando que el trabajo en la gestión de un mejor servicio sea la ventaja competitiva que le permita aumentar la participación en el mercado.	OPORTUNIDAD
La demanda de los productos de la industria se ha incrementado	Según cifras recientes presentadas por el DANE (los costos de los materiales de construcción se incrementaron 6,96 por ciento) ⁷ , lo cual genera una leve disminución de compra por parte de los clientes.	El incremento de los precios afecta directamente a los clientes de la industria, ya que el consumidor final es quien reduce sus compras y por ellos nuestros clientes tienen que disminuir inventarios y compras.	AMENAZA

⁷ <http://www.caracol.com.co/noticias/382552.asp>

8.1.2.2. Fuerzas impulsadoras de cambio en la industria

1. FUERZAS ECONÓMICAS

El comportamiento de la economía en el país influye completamente en el desarrollo económico del sector, ya que los principales proveedores de la empresa como son el Grupo Corona, Pavco, Colombia, Cemex entre otras son empresas que manejan una economía ligada al ritmo del movimiento del macroentorno nacional e internacional, asumiendo presiones competitivas por los cambios en las tasa de cambio del circulante, tasa de interés, tasa de inflación, que alteran la economía generando guerras de precios ó altas tasa de aumento, que deterioran las finanzas de la empresa. En ejemplos de casos recientes encontramos la guerra de precios desatada por las cementeras más importantes en el país, la cual descontroló el comercio de estos productos.

2. FUERZAS POLÍTICAS Y LEGALES

Al igual que las fuerzas económicas, los procesos políticos que regulan los cambios en las leyes que rigen el país, pueden llegar a generar tanto oportunidades como amenazas, especialmente en el área tributaria y laboral.

3. CAMBIOS TECNOLÓGICOS

Los cambios tecnológicos en la industria no son de gran incidencia en el sector, pero es una herramienta necesaria y fundamental para el mejoramiento en la utilización del tiempo y los recursos, acercándonos a la eficiencia y eficacia de los procesos operativos y en el mejoramiento de la productividad.

La empresa cuenta con un software KGM, como la plataforma tecnológica para el proceso de información del área administrativa, financiera y comercial, que le permite a la empresa funcionar integralmente, de una manera rápida y organizada, que evita reprocesos y equivocaciones, y se mantiene un control directo de la organización.

4. FUERZAS SOCIALES

La manera en que las industrias y los valores sociales cambiantes afectan, ya que de esta depende en gran medida la creación de oportunidades y amenazas.

8.1.2.3. Análisis de las oportunidades y amenazas

Priorización de principales oportunidades y amenazas de Construcciones S.A.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Aumento de las barreras de entrada para los nuevos competidores ó potenciales, evitando su salida en la industria, dado por los requisitos de la industria, principalmente: la experiencia, reconocimiento, capacidad económica; requisitos de los proveedores existentes, para otorgar los beneficios financieros como distribuidores directos.	Alta rivalidad en la prestación del servicio, manejo de una logística de distribución más rápida y con disponibilidad de inventario, presionado por la necesidad de generar una lealtad por parte de los clientes.
Ventaja de competidores actuales, efecto de la Curva de Aprendizaje y experiencia, de lo cual CONSTRUCCIONES S.A. ha desarrollado en casi 36 años de trabajo.	Dificultad al acceso de fuerza laboral especializada con un grado de conocimiento tanto en el manejo sectorial, como en inventario.
Crecimiento en el sector, con una gran concentración de clientes potenciales, que aumenta las posibilidades de crecimiento de la empresa.	Similares en tamaño, capacidad y reconocimiento con los actuales competidores, lo cual aumenta la rivalidad por la participación en el mercado.
Poca cantidad de proveedores que los clientes regionales pueden elegir, generando oportunidades de crecimiento y expansión en la participación del mercado	Existen pocos proveedores de la industria, lo cual crea una alta dependencia, que en ocasiones limita la exigencia de CONSTRUCCIONES en el servicio

santandereano.	del proveedor, y aumenta la presión por el cumplimiento de metas protestas por el proveedor.
Mejor posición financiera, mediante gestión comercial con proveedores (aumento del volumen de compras), como criterio esencial para los descuentos financieros de la distribución, lo cual crea barreras de entrada a nuevos competidores.	Pocos proveedores con respaldo y reconocimiento, lo que permite que manejen los incrementos de precios a su criterio, limitando la variable de precios competitivos con marcas de menor respaldo que ofrecen en el mercado.

8.1.3. Análisis de la competencia

Como el sector ha presentado recuperación a nivel nacional y local, las empresas dedicadas a la comercialización de materiales para la construcción, tanto a nivel regional como en Bucaramanga, han logrado mantenerse en el mercado.

Se hace necesario dar claridad que en el sector específico de los materiales para la construcción hay una gran cantidad de empresas comercializadoras de estos productos como son ferreterías y depósitos de materiales. No obstante, el tamaño de dichas empresas es bastante heterogéneo, al igual que sucede con los mercados objetivos de los mismos.

8.1.3.1. Análisis del grupo estratégico en que participa la empresa

Compuesto por grandes depósitos de materiales para la construcción, para los que su mercado objetivo se centra en las ferreterías y en otros depósitos de materiales, y excluyen las ventas al detal.

Construcciones S.A. tiene como objeto social la distribución y comercialización de materiales para la construcción.

Los principales competidores locales de la organización son:

- ✓ Cementos hierros y pinturas, empresa que es fuerte específicamente en la distribución de pinturas PINTUCO.

- ✓ Cacharrería Mundial, empresa que tiene presencia a nivel nacional.
- ✓ Corbeta, más conocida bajo el nombre comercial ALKOSTO.

Distribuidores Multicanal

En esta clasificación se incluyen los grandes y pequeños depósitos y las ferreterías que atienden todos los mercados y donde se incluye la venta al detal.

Construcciones S.A. tiene también cabida en esta clasificación pues el 14% de sus ventas se realizan por mostrador o al detal.

En ese sentido, los principales competidores en este mercado son:

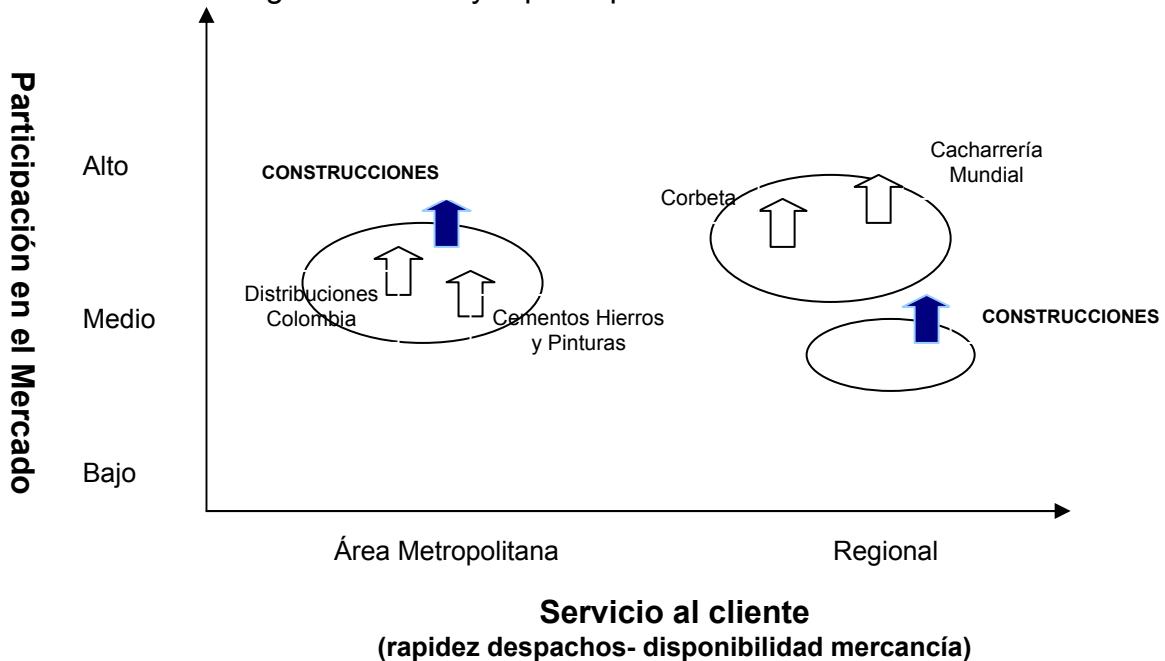
- ✓ Ferretería ALDIA
- ✓ Distribuidora Colombia
- ✓ ARDISA

8.1.3.2. Análisis de los principales competidores a partir de la matriz de perfil competitivo

Factor Claves de (éxito / Ventajas Competitivas)	PESO	CONSTRUCCIONES S.A.		ÁREA METROPOLITANA BUCARAMANGA				MERCADO REGIONAL			
				CEMENTOS HIERROS Y PINTURAS		DISTRIBUCIONES COLOMBIA		CORBETA		CACHARRERÍA MUNDIAL	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
PARTICIPACION DEL MERCADO	25%	9	2.25	8	2.00	8	2.00	8	2.00	8	2.00
RÁPIDEZ EN LOS DESPACHOS	20%	8	1.6	9	1.8	8	1.6	6	1.2	7	1.4
DISPONIBILIDAD DE LA MERCANCIA	18%	8	1.44	8	1.44	9	1.62	9	1.62	9	1.62
EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO DEL SECTOR	15%	10	1.5	9	1.35	9	1.35	10	1.5	10	1.5
LEALTAD DEL CLIENTE	11%	7	0.77	6	0.66	6	0.66	10	1.1	10	1.1
POSICIONAMIENTO DE MARCA	11%	9	0.99	8	0.8	9	0.99	10	1.1	10	1.1
TOTAL	100%		8.55		8.01		8.22		8.52		8.72

Resultado del grupo estratégico

Cabe aclarar que el análisis de la matriz del perfil competitivo, se desarrolló con base en los principales competidores en el canal de la subdistribución, ya que este es el segmento de mayor participación en ventas.



8.1.4. Conclusiones del análisis externo

El sector constructor local sigue mostrando grandes oportunidades para la compañía Construcciones S.A. El desarrollo esperado a nivel de obras civiles y la expectativa de inversión privada en proyectos de construcción y remodelación de vivienda en los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad para el corto plazo permiten prever un impulso en las ventas locales de la compañía.

El departamento comercial logró en los últimos años abrir mercado en Cúcuta, ciudad que según los pronósticos de crecimiento de analistas económicos expertos, como el grupo de trabajo del tema de la Casa Editorial del Tiempo, es la ciudad intermedia con mayor posibilidad de crecimiento a nivel nacional del rendimiento generado por la inversiones en proyectos de finca raíz de mediano y largo plazo.

Pese a lo anterior, la falta de un depósito de materiales para la construcción que brinden servicios de crédito, distribución y entregas oportunas a los clientes, entre otros, permiten pensar que para Construcciones S.A. es factible penetrar esa plaza.

Sin embargo, es importante permanecer alerta a los posibles incrementos de los precios de los materiales negociados por la empresa y también a la entrada de producto del vecino país gracias a la diferencia favorable a ellos en tasa de cambio.

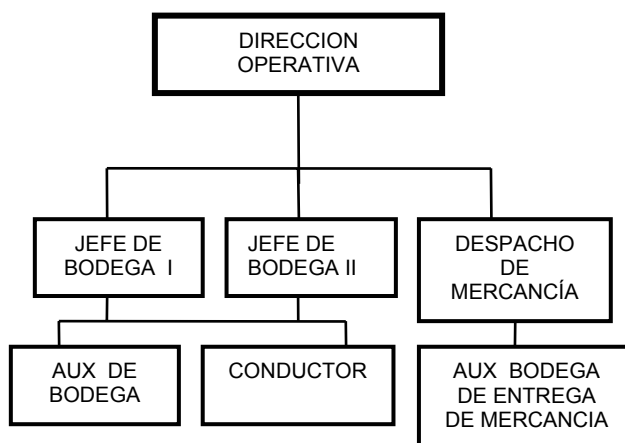
8.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno consiste en evaluar la presente situación de CONSTRUCCIONES S.A., mediante una evaluación completa del desempeño de la empresa, su capacidad interna y el desarrollo de los procesos, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades que ésta tiene, evaluando como influyen en el éxito actual de la empresa.

8.2.1. Descripción de las actividades de las áreas de la empresa

Con la nueva estructura organizacional en marcha se diseñaron los siguientes departamentos.

8.2.1.1. Área Operativa

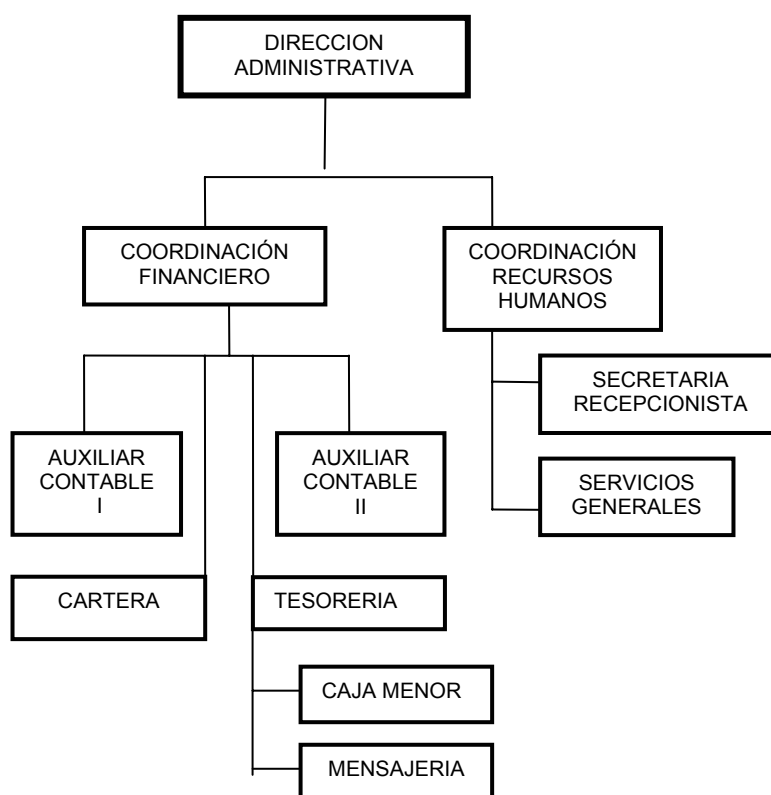


Las funciones básicas de este departamento son la planeación, organización, evaluación y control del manejo físico de los inventarios de mercancía, en la que se encuentra la administración de la recepción y organización del inventario, y la logística de distribución de la mercancía (entrega de pedidos).

Dentro de las principales actividades a desarrollar por esta área son:

- ◆ Administrar el inventario de mercancía, indicando los stocks máximos y mínimos para el control de pedidos a proveedores y disposición de mercancía para la venta.
- ◆ Recibir las órdenes de despacho de pedidos a los clientes.
- ◆ Disponer la entrega de mercancía a los clientes.
- ◆ Zonificar las entregas para lograr eficacia y eficiencia en el reparto de las mismas.
- ◆ Distribuir los vehículos de entrega de pedidos según las necesidades.
- ◆ Contratar vehículos adicionales para la entrega de mercancía.
- ◆ Evaluar los costos operacionales frente a la rentabilidad de la logística de entrega de mercancía en la zona regional.

8.2.1.2. Área Administrativa



Esta es el área de mayor alcance. Las funciones básicas de este departamento son administrar, custodiar e invertir los recursos financieros, y administrar el personal de la compañía.

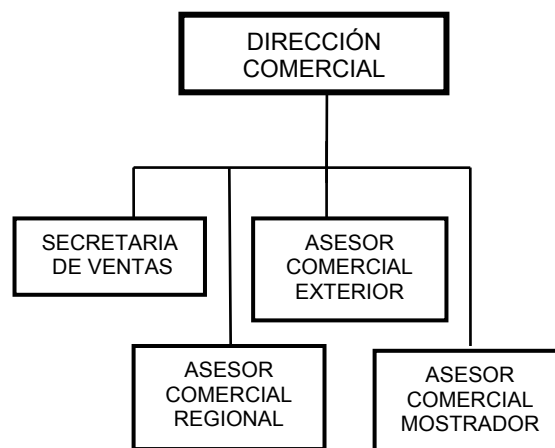
Las principales actividades de este departamento son:

- ◆ Gestionar compras.
- ◆ Obtener financiación de corto y largo plazo (Gestionar créditos).
- ◆ Asegurar la provisión de capital de trabajo.
- ◆ Conceder créditos a clientes.
- ◆ Mantener las operaciones de la empresa a un nivel rentable con los fondos y recursos disponibles.
- ◆ Presentar reportes financieros periódicos para los directivos, socios, bancos, entidades públicas y demás interesados.
- ◆ Mantener actualizada la información financiera y contable de la organización.
- ◆ Planear, coordinar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la administración de personal de Construcciones S.A., así como el pago

de sus remuneraciones, conforme a las normas y lineamientos establecidos por ley.

- ◆ Elaborar el programa operativo anual y el anteproyecto de presupuesto del departamento y presentarlos a la Gerencia.
- ◆ Aplicar la estructura orgánica autorizada para el departamento y los procedimientos establecidos.
- ◆ Determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa y presentarlas a la Gerencia para lo procedente.
- ◆ Coordinar la operación de los procesos de selección, contratación y desarrollo de personal conforme a las normas y lineamientos establecidos.
- ◆ Coordinar los procesos derivados de las acciones del pago de remuneraciones del personal de la organización conforme a las normas y lineamientos establecidos.
- ◆ Coordinar la realización de investigaciones de nuevos métodos, técnicas y procedimientos relativos a la administración de personal, así como de los estudios de factibilidad para su aplicación.
- ◆ Coordinar las actividades del departamento con las demás áreas de Construcciones S.A.
- ◆ Presentar reportes periódicos de las actividades desarrolladas a la Gerencia.

8.2.1.3. Área Comercial



De esta área dependen los ingresos de la empresa. Su principal función radica en la realización y consecución de los objetivos comerciales dados por la empresa.

Desarrolla actividades como:

- ◆ Determinar la política comercial de Construcciones S.A.
- ◆ Establecer las metas mensuales y anuales de ventas.
- ◆ Fijar las comisiones y demás bonificaciones de los asesores comerciales.
- ◆ Estipular la segmentación de clientes.
- ◆ Gestionar el cobro de la cartera.
- ◆ Desarrollar las campañas promocionales establecidas por la Gerencia.
- ◆ Identificar los prospectos comerciales o clientes potenciales.
- ◆ Desarrollar la gestión posventa: encuestas de calidad, atención posterior, acreditación de los servicios prestados, fidelización de clientes.

8.2.2. Diagnóstico de las Fortalezas de la Empresa

- ◆ Con una trayectoria de más de treinta años de actividades, los socios y directivos de Construcciones S.A. han logrado adquirir experiencia y know how en el sector, lo que le permite una velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes del entorno; su visión ha hecho que se destaquen como uno de los líderes de la región.
- ◆ Los directivos y líderes de área tienen gran disposición para mejorar en forma permanente y lograr permanencia en el mercado, mediante una alta orientación empresarial. Por lo tanto buscan cada día ser más competitivos.
- ◆ El personal en general consideran la honestidad y la lealtad como parte de la cultura de la empresa, altos índices de pertenencia.
- ◆ La compañía goza de recordación y buena referencia entre las ferreterías y subdistribuidores de la región.
- ◆ Las políticas de mercadeo y crédito son flexibles y se permite el estudio de crédito analizando cada cliente en forma individual.
- ◆ Construcciones S.A. goza de buen nombre y excelentes relaciones comerciales con sus proveedores.
- ◆ Financieramente la empresa tiene solidez. En cuanto a la rentabilidad, tiene buen retorno de la inversión.
- ◆ Cuentan con registros legales al día y tienen claro cuales son las tributaciones que deben cumplir.
- ◆ El haber establecido centros de costos ha permitido realizar un control de rentabilidad bastante acertado.
- ◆ Comunicación y control gerencial, los objetivos son comunicados en todos los niveles de la empresa.

8.2.3. Diagnóstico de las Ventajas Competitivas de Construcciones S.A.

- ✓ La disposición de los directivos y socios de aceptar procesos y dar lugar a la implementación de procesos de mejoramiento continuo.
- ✓ La solidez financiera que permite negociar con los proveedores descuentos que en el momento indicado puede llegar a ser trasladado a los clientes de Construcciones S.A.
- ✓ Gestión del know how en el sector y el manejo empresarial mediante el desarrollo de procesos estadísticos y desarrollo de información mediante programas informáticos (Software KGM) para el análisis de datos cuantitativos vitales en el desarrollo y medición del crecimiento de la empresa como son: datos para el análisis de rotación de cartera, volúmenes de stock, de compras, clientes en desarrollo, líneas de mayor rentabilidad, etc.; los cuales pueden ser conocimientos trasladados a beneficios de los clientes).
- ✓ Otra ventaja competitiva que se genera a partir de la solidez financiera es la posibilidad de flexibilizar las políticas de crédito por tipo de cliente.
- ✓ El desarrollo de políticas comerciales de posventa han permitido la fidelización de los clientes.
- ✓ Su buen nombre y experiencia les ha permitido que clientes de Norte de Santander y del Magdalena Medio reclamen su presencia en dichas regiones.
- ✓ Inversión en plataformas tecnológicas (software contable), para la organización y facilidad de los procesos administrativos.
- ✓ Reconocimiento en el sector por las diferentes actividades realizadas en su historia: el boletín de construnoticias, primeros en la contratación de mujeres en el área comercial en el sector, especial cuidado en la prestación del servicio de asesoría y programas de capacitación, tanto para el personal como para los clientes.
- ✓ Consolidación una relación preferencial con proveedores en el sector, mediante el posesionamiento como distribuidores directos de línea, con descuentos especiales y apoyo directo en el crecimiento de la distribución.
- ✓ Gestión de programas de mejoramiento del Clima organizacional, en un alto nivel de avance, que le permiten a la organización desarrollar un talento competente y productivo.

8.2.4. Diagnóstico de las Debilidades de Construcciones S.A.

- ⊗ La informalidad del direccionamiento estratégico que se ha desarrollado hasta la fecha.
- ⊗ Falta de evaluación de la gestión. Se han desarrollado diagnósticos y planes estratégicos con anterioridad, pero no se hizo seguimiento a los programas, ni su desarrollo fue continuo.

- ⊗ Como la mayoría de los proveedores siempre los han escogido, no se han preocupado por establecer procedimientos de selección y evaluación de desempeño.
- ⊗ Las políticas de inversión no son claras y no facilitan la toma de decisiones por parte de dueños y socios. Esto ha ocasionado que algunas decisiones se hayan tomado mas por instinto y conocimientos que por beneficios tangibles proyectados para la organización.
- ⊗ En cuanto a la Gestión de la Información, la empresa cuenta con un software que tiene debilidades en la generación de informes para la toma de decisiones en algunos procesos.
- ⊗ Conocimiento del talento humano, ya que requiere de tiempo y experiencia, se desarrollan procesos de inducción informal, por lo cual se identifican falencias en las competencias de estos.

8.2.5. Conclusión del análisis interno

Priorización de principales fortalezas y debilidades de Construcciones S.A.

Buscando cumplir con los objetivos propuestos en el desarrollo del proyecto de grado, se pretende realizar un plan de acción acorde con cada área crítica de la organización, asegurando el desarrollo de las ventajas competitivas actuales y el mejoramiento continuo.

Contando con una situación favorable, en la que la tendencia de la industria es creciente, y que permite augurar proyecciones interesantes para la compañía, es necesario optimizar y perfeccionar el proceso de toma de decisiones, procurando obtener resultados tangibles y sujetos de control por medio de indicadores que permitan medir el impacto de cada posible alternativa de inversión o decisión requerida.

Una vez desarrollada la auditoria interna, debemos identificar las fortalezas y debilidades claves para lograr el éxito de la organización y poder desarrollar un análisis estratégico que le permitan a construcciones, cumplir con sus visión propuesta y manejar una orientación económica con mayor competencia.

**Priorización de las principales Fortalezas y Debilidades
de Construcciones S.A.**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Experiencia y know how del sector lo que le permite velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes del entorno.	La informalidad del direccionamiento estratégico que se ha desarrollado hasta fecha, falta de uso de planes estratégicos.
Los directivos y líderes de área tienen gran disposición para mejorar en forma permanente y lograr permanencia en el mercado, mediante una alta orientación empresarial.	Como la mayoría de los proveedores siempre los han escogido no se han preocupado por establecer procedimientos de selección y evaluación de desempeño.
Construcciones S.A. goza de buen nombre y excelentes relaciones comerciales con sus proveedores.	Las políticas de inversión no son claras y no facilitan la toma de decisiones por parte de dueños y socios. Esto ha ocasionado que algunas decisiones se hayan tomado más por instinto y experiencia que por beneficios tangibles proyectados para la organización.
Las políticas de mercadeo y crédito son flexibles y se permite el estudio de crédito analizando cada cliente en forma individual.	En cuanto a la Gestión de la Información, la empresa cuenta con un software que tiene debilidades en la generación de informes para la toma de decisiones en algunos procesos.
El personal en general considera la honestidad y la lealtad como parte de la cultura de la empresa, altos índices de pertenencia.	Conocimiento del talento humano, ya que requiere de tiempo y experiencia, se desarrollan procesos de inducción informal, por lo cual se identifican falencias en las competencias de estos.

9. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

9.1. EVALUAR LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS VIABLES PARA LA ORGANIZACIÓN

9.1.1. Evaluación de las condiciones de éxito de las estrategias a nivel Corporativo.

ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN Condiciones de Éxito	EXISTE EN LA EMPRESA
Cuando la empresa tiene solidez financiera	SI
Cuando la empresa tiene una organización en la planeación estratégica con una alta dirección	NO
Cuando la empresa quiere diversificar sus fuentes de ingresos y evitar riesgos de depender de un solo negocio	NO
Cuando la empresa tiene personal capacitado con experiencia y conocimiento previo para un nuevo negocio	NO
Cuando el negocio en el que se está, está bastante estable y consolidado	SI
Cuando el negocio actual esta en una etapa de madurez o decadencia	NO
Cuando la empresa esta moderadamente diversificada	NO
Cuando la saturación del mercado tradicional en la que la industria está actualmente ofrece escasas perspectivas de crecimiento	NO

PENETRACIÓN DEL MERCADO Condiciones de Éxito	EXISTE EN LA EMPRESA
Cuando la empresa tenga el área de marketing y la fuerza de ventas Con experiencia y conocimientos en el sector	SI
Cuando históricamente ha visto una correlación alta entre las ventas y los gastos de comercialización	SI
Cuando se cuenta con participación y se quiere mantener el posesionamiento en el mercado	SI
Cuando la empresa cuenta con capacidad ociosa y sus ventas pueden solucionarlo	NO
Cuando las economías de escala son importantes en la industria	SI
Cuando el producto lleva poco tiempo en el mercado y no esta muy bien posicionado	NO
Cuando la inversión en marketing genera barreras de entrada	SI
Cuando se puede generar nuevas ocasiones de compra	SI
Cuando se ve oportunidad de tomar participación de mercados de competidores (por servicio, precios, calidad, etc)	SI

ESTRATEGIA DESARROLLO DE MERCADO Condiciones de Éxito	EXISTE EN LA EMPRESA
Cuando la empresa tiene capacidad ociosa para expandirse	NO
Cuando se tiene equipo administrativo alto	SI
Cuando la marca está posicionada	SI
Cuando existen nichos de mercados geográficos no saturados	NO
Cuando la industria en la que opera se esta globalizando	NO
Cuando los cambios de hábitos o consumos en la sociedad genera oportunidades de explotar nuevos segmentos	NO

Evaluación de la estrategia corporativa a partir de la evaluación de la empresa frente a las condiciones de éxito de la empresa en la implementación, como resultado la estrategia de penetración de mercado es la más acertada para lograr el éxito en la organización.

Mercado	Producto	
	Antiguo	Nuevo
Antiguo	Penetración en el Mercado	Desarrollo del Mercado
Nuevo	Desarrollo de Productos o Servicios	Diversificación

Fuente: Autores

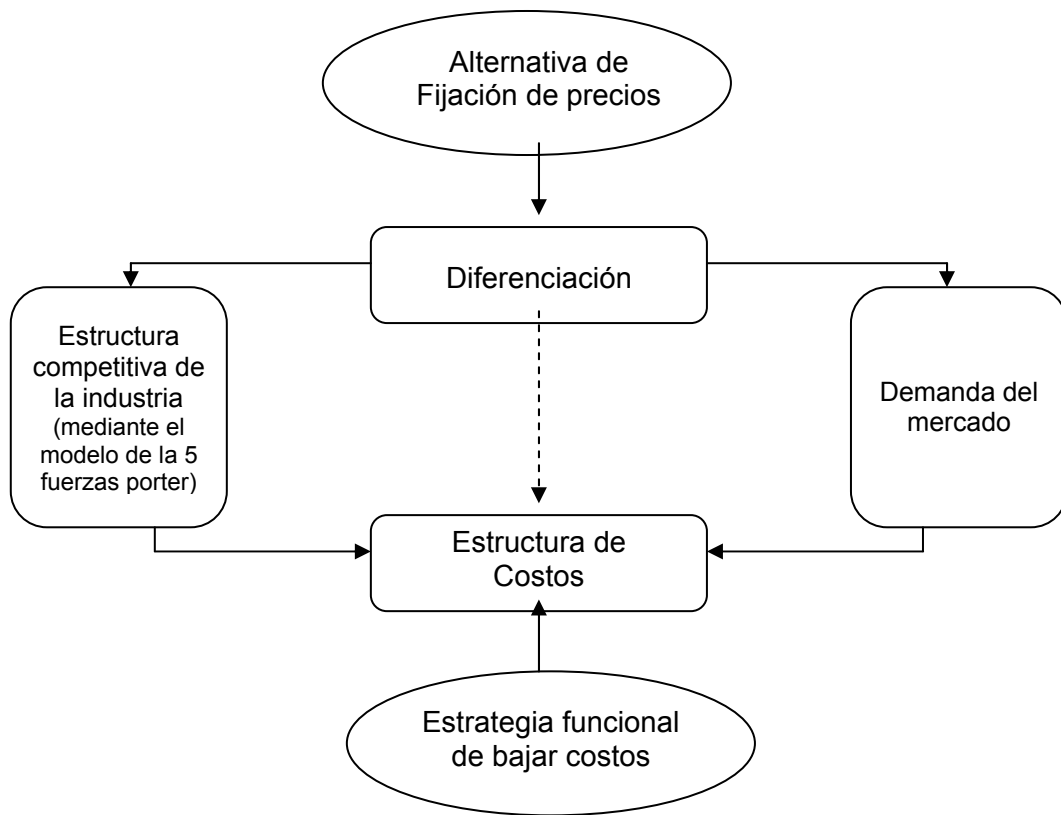
Evaluando las diferentes condiciones de éxito, en las que posiblemente una empresa deba aplicar alguna de estas estrategias corporativas, se puede establecer que la penetración del mercado es la opción de mayor viabilidad de éxito para CONSTRUCCIONES S.A., ya que ésta se fundamenta en el incremento de la reputación de la empresa, para aumentar la participación en el mercado y desarrollar planes de crecimiento, no sólo a nivel local sino regional.

Cuando se habla de esta estrategia de penetración, nos referimos a mantener el mercado objetivo que CONSTRUCCIONES ha desarrollado, ya que la segmentación de la distribución de materiales para la construcción al comercio minorista (ferreterías y depósitos) ha sido clave en el posicionamiento de la empresa.

9.1.2. Evaluación de las condiciones de Éxito de las estrategias a nivel de Negocio.

ESTRATEGIA LIDERAZGO EN COSTOS Condiciones de Éxito	EXISTE EN LA EMPRESA
Cuando el producto es difícil de diferenciar porque son estándares	NO
Cuando los productos satisfacen necesidades básicas	NO
Cuando el principal criterio es el precio por encima de la marca	NO
Cuando existe una alta curva de aprendizaje	NO
Cuando hay un gran poder de negociación de compradores	NO
Alta elasticidad precio-demanda	SI
Cuando en la Industria existen altos rivalidades competitivas y guerra de precios	SI
Cuando son bajas las barreras de entrada	NO
Cuando las necesidades de los clientes son estándares	SI
Cuando existe un alto poder de negociación sobre proveedores	SI
ESTRATEGIA DIFERENCIACIÓN Condiciones de Éxito	
	EXISTE EN LA EMPRESA
Cuando existen consumidores que están dispuestos a pagar más	NO
Cuando la empresa cuenta con habilidades (Innovación y Desarrollo; ventas y marketing que le permite lograr mejores resultados frente a los competidores)	SI
Cuando el producto no es estándar y tiene características importantes	NO
Cuando el ciclo de vida de los productos es corto y que hacen que sea necesario la innovación constante	NO
Cuando la rivalidad competitiva gira entorno al servicio y la capacidad de satisfacer al cliente lo que le da mayor poder de negociación al comprador	SI
Cuando tiene la capacidad de traer personal creativo, una fuerza de ventas en asesoría y muy capacitado para desarrollar un servicio diferenciador.	SI
ESTRATEGÍA DE SEGMENTACIÓN Condiciones de Éxito	
	EXISTE EN LA EMPRESA
Cuando existen segmentos del mercado desatendidos por la competencia	SI
Cuando el nicho tiene un tamaño atractivo para la empresa, no existe peligro de que desaparezca del mercado en mediano plazo y se puede proyectar en crecimiento	SI
Segmentos con características muy particulares que no están siendo satisfechos y por ello no hay fidelidad hacia ninguna empresa de la competencia.	SI

La dinámica de la estrategia a nivel de negocio




Fuente: C:W:L: Hill y G::R: Jones, “The Dynamics of Business-Level Strategy”

Dando a conocer las estrategias de negocios, con sus respectivas condiciones de éxito más importantes, para CONSTRUCCIONES S.A. las estrategias que se muestran más viables, que pueden desarrollar el éxito en esta empresa, es la estrategia de segmentación y diferenciación en el servicio, las cuales se pueden trabajar mutuamente, ya que centra los conocimientos y la experiencia de la empresa en atender el segmento específico del mercado que ha trabajado por más de 35 años, y la estrategia consta en atender cada vez más clientes de ese segmento y quitarle al competidor parte de su ventaja competitiva, mediante un servicio diferenciado.

9.1.3. Priorización de las Oportunidades, amenazas , fortalezas y debilidades

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de barreras de entrada mediante experiencia y reconocimiento. 2. Mantenimiento y liderazgo del mercado. 3. Desarrollo de nuevos mercados a nivel regional. 4. Posicionamiento de la empresa bajo el respaldo de la marca de los proveedores. 5. Mejor posición financiera, por medio de gestión comercial con proveedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rivalidad de la competencia, en la logística de despachos. 2. Baja oferta de la fuerza laboral con conocimientos en el sector. 3. Amenaza de sacarlo del mercado. 4. inhabilidad en el control de proveedores, dado el alto poder de negociación de estos. 5. Rivalidad por precios competitivos con otras marcas en el mercado.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes del entorno, por la experiencia. 2. Alto grado de compromiso por el área directiva en el desarrollo estratégico. 3. Liderazgo en el área metropolitana de Bucaramanga consolidado. 4. Fuerte departamento comercial y de cartera en políticas de mercadeo y crédito. 5. Alto grado de pertenencia del personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja administración estratégica, en la planeación y proyección a corto plazo. 2. Dificultades en los procesos de selección y evaluación de desempeño de los proveedores. 3. Políticas de inversión sin direccionamiento estratégico. 4. Plataforma tecnológica con debilidades en la gestión de la información. 5. Dificultades en el reclutamiento del personal adecuado a la organización (bajos niveles de conocimiento del sector).

9.1.4. ANÁLISIS DOFA

<p style="text-align: center;">Matriz DOFA</p> <p style="text-align: center;">CONSTRUCCIONES S.A.</p> 	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de barreras de entrada mediante experiencia y reconocimiento. 2. Mantenimiento y liderazgo del mercado. 3. Desarrollo de nuevos Mercados a nivel regional. 4. Posesionamiento de la empresa bajo el respaldo de la marca de los proveedores. 5. Mejor posición financiera, por medio de gestión comercial con proveedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rivalidad de la competencia, en la logística de despachos. 2. Baja oferta de la fuerza laboral con conocimientos en el sector. 3. Amenaza de sacarlo del mercado. 4. Inhabilidad en el control de proveedores, dado el alto poder de negociación de estos. 5. Rivalidad por precios competitivos con otras marcas en el mercado.
FORTALEZAS	ESTRATÉGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes del entorno, por la experiencia. 2. Alto grado de compromiso por el área directiva en el desarrollo estratégico. 3. Liderazgo en el área metropolitana de Bucaramanga consolidado. 4. Fuerte departamento comercial y de cartera en políticas de mercadeo y crédito. 5. Alto grado de pertenencia del personal. 	<p>O1-O3-F1-F3: Penetración del mercado, aumentando la participación e incorporando clientes de la competencia, tanto a nivel local como regional.</p> <p>O2-O4-F2-F5: Desarrollo del servicio ó diferenciación en la logística de despachos, dado a que este es un criterio esencial de los clientes en la selección del proveedor.</p> <p>O2-O4-F2-F5: Desarrollo en el liderazgo de precios, a partir de un aumento de la confianza con proveedores, para mejorar descuentos de distribución.</p> <p>O2-O4-F2-F4-F5: Diferenciación en la fuerza de ventas, en concepto de asesoría, mediante capacitaciones del personal.</p>	<p>A1-A3-F2-F5: iniciar un programa de evaluación de desempeño, para estimular la eficacia del proceso de despacho.</p> <p>Desarrollar un programa de entregas inmediatas , evaluando beneficio-costos.</p> <p>A2-F5: desarrollo de un programa de carreras profesionales, en búsqueda de personal interno que satisfaga la demanda de cargos vacantes.</p> <p>A4-A5-F1-F2-F4: Desarrollo de planes de expansión a futuro, que soporten nuevos acuerdos comerciales con proveedores, en temas de descuentos de mayor rango, y mejoramiento de entregas, Just in Time.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja administración estratégica, en la planeación y proyección a corto plazo. 2. Dificultades en los procesos de selección y evaluación de desempeño de los proveedores. 3. Políticas de inversión sin direccionamiento estratégico. 4. Plataforma tecnológica con debilidades en la gestión de la información. 5. Reclutamiento de personal adecuado (bajos niveles de conocimiento del sector). 	<p>F1-F2-F4-D1-D2-D3: Diseñar e implementar un programa de desarrollo estratégico en la empresa, Balance score card y controlar el constante funcionamiento de este.</p> <p>F1-D4: Evaluación de las diferentes aternativas de cambio del sistema tecnológico actual, mediante el desarrollo de un plan de capacitación e implementación del sistema seleccionado.</p> <p>F2-D5: Desarrollo de convocatorias públicas de cargos vacantes, para el ingreso de personal con experiencia en el sector.</p>	<p>A1-A3-D1: Desarrollo de planes de acción proactivos en cada área, para el mejoramiento de la competitividad, medición del desempeño empresarial y fijación de metas a cumplir.</p> <p>A2-D5: Desarrollo de programas de capacitación en cargos afines en una área, con el fin de mantener una tabla de suplentes, mientras se encuentran las personas idoneas para un cargo vacante.</p> <p>A4-D2-D3: Desarrollo de una metodología de evaluación de desempeño de proveedores para su mejoramiento.</p>

9.2 PRIORIZAR ENTRE LAS ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS VIABLES

Mediante la evaluación de las condiciones de éxito, se encontraron tres estrategias a nivel corporativo y de negocio, que según las condiciones actuales de la empresa, son las idóneas a desarrollar, para lograr la competitividad de la empresa.

- Estrategia de Penetración del Mercado
- Estrategia de Segmentación
- Estrategia de Diferenciación en el servicio

A partir del análisis DOFA , se plantearon diferentes estrategias tanto a nivel corporativo (estrategicas), como a nivel funcional (tácticas u operativas), partiendo del análisis externo e interno, y la interacción entre estos dos ambientes.

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

PLANES ESTRATÉGICOS	PLANES TÁCTICOS
1. Diseñar e implementar un programa de desarrollo estratégico en la empresa, Balance score card, manteniendo un constante control del funcionamiento de este.	1. Desarrollo de planes de acción proactivos en cada área, para el mejoramiento de la competitividad, medición del desempeño empresarial y fijación de metas a cumplir.
2. Penetración del mercado, aumentando la participación e incorporando clientes de la competencia, tanto a nivel local como regional.	
3. Desarrollo del servicio ó diferenciación en la logística de despachos, dado a que este es un criterio esencial de los clientes en la selección del proveedor.	2. Iniciar un programa de evaluación de desempeño, para estimular la eficacia del proceso de despacho. 3. Desarrollar un programa de entregas inmediatas , evaluando beneficio-costos.
4. Diferenciación en la fuerza de ventas, en concepto de asesoría, mediante capacitaciones del personal.	4. Desarrollo de un programa de carreras profesionales, en búsqueda de personal interno que satisfaga la demanda de cargos vacantes

	<p>5. Desarrollo de programas de capacitación en cargos afines en una área, con el fin de mantener una tabla de suplentes, mientras se encuentran las personas idoneas para un cargo vacante</p>
<p>5. Desarrollo en el liderazgo de precios, a partir de un aumento de la confianza con proveedores, para mejorar descuentos de distribución.</p>	<p>6. Desarrollo de planes de expansión a futuro, que soporten nuevos acuerdos comerciales con proveedores, en temas de descuentos de mayor rango, y mejoramiento de entregas, Just in Time.</p>
<p>6. Evaluación de las diferentes alternativas de cambio del sistema tecnológico actual, mediante el desarrollo de un plan de capacitación e implementación del sistema seleccionado.</p>	<p>7. Desarrollo de una metodología de evaluación de desempeño de proveedores para su mejoramiento.</p>

9.3 EXPLICACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR

Según las condiciones de éxito analizadas para cualquier organización, evaluando la situación actual de CONSTRUCCIONES S.A., se propone como favorable la formulación de una estrategia a nivel corporativo, *Penetración del Mercado*; y dos estrategias a nivel de negocio, *Segmentación y Diferenciación en el servicio*, las cuales no fueron categorizadas en orden de importancia, puesto que son estrategia de trabajo en conjunto.

La estrategia de penetración del mercado, puede trabajarse en conjunto con la segmentación y diferenciación del servicio, ya que la esencia de la formulación estratégica, esta en implementar planes de acción, que le permitan a la empresa aumentar la participación del mercado actual, el cual es un segmento dentro de la industria a la que pertenece la empresa.

Una de las alternativas de acción es la implementación de la estrategia de diferenciación en el servicio, ya que acorde a los análisis externo e interno uno de los criterios fundamentales para el mercado objetivo, son los que tienen que ver con el servicio: rapidez en el despacho, óptima asesoría comercial y disponibilidad de mercancía.

Analizando las condiciones de éxito de las estrategias viables a implementar algunas corresponden a los planes estratégicos y funcionales propuestos a partir del análisis DOFA, los cuales son propuestas desde el criterio del máximo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, a su vez la máxima disminución de las debilidades y la correcta formulación de acciones proactivas para eludir las amenazas del entorno.

Las estrategias propuestas a partir de este análisis, son coherentes con la visión propuesta para la empresa, ya que se tiene claro un objetivo fijo, el desarrollo de una organización en crecimiento con miras al aumento en la participación del mercado santandereano, con un posicionamiento de marca a partir de una estrategia de diferenciación del servicio, con disponibilidad inmediata de productos plenamente diferenciados y una fuerza de asesoría comercial especializada.

9.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EN LOS DIFERENTES NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN

9.4.1. Formulación de objetivos

PERSPECTIVA FINANCIERA

1. Aumentar de la rentabilidad financiera, mediante el cumplimiento de metas de ventas significativas de acuerdo al crecimiento que vaya teniendo la empresa.
2. Disminuir los costos de la operación en la logística de distribución, con el fin de acceder a más mercados.
3. Consolidar ventas frecuentemente y en forma creciente, aumentando la participación del mercado.

PERSPECTIVA CLIENTE

4. Generar lealtad por los clientes.
5. Cumplir expectativas de los clientes en rapidez de despachos y disponibilidad de inventario. (Satisfacción del cliente)

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

6. Reducir tiempo del despacho en el área metropolitana de Bucaramanga.
7. Aumentar la eficacia en los procesos de venta y asesoría al cliente de manera competitiva.
8. Desarrollo de mecanismos estratégicos, de seguimiento y análisis permanente del entorno, para consolidar una actuación proactiva y no reactiva en la dirección.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

9. Desarrollar sentido de pertenencia y competencias en el personal de la Empresa.
10. Desarrollar sistema de gestión de conocimiento.
11. Desarrollar nuevos servicios y plataformas tecnológicas, para el mejoramiento de la productividad laboral, haciéndola más ágil y competitiva.

9.4.2. Formulación estratégica en los diferentes niveles de la organización

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ÁREA	RESPONSABLE	INDICADORE
1. Aumentar la rentabilidad financiera, mediante el cumplimiento de metas de ventas significativas de acuerdo al crecimiento que vaya teniendo la empresa.	Establecer el plan de mercadeo, mediante un seguimiento sistemático del mercado y los resultados de la fuerza de ventas, asegurar el proceso de crecimiento financiero.	ÁREA COMERCIAL	Director Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rentabilidad Neta y Crecimiento comparativo en Ventas ▶ 31 de enero de cada año.
2. Disminuir los costos de la operación en la logística de distribución, con el fin de acceder a más mercados.	Desarrollar un programa de monitoreo y seguimiento de la logística de distribución, despachos de mercancía, evaluando el costo – beneficio.	ÁREA OPERATIVA	Director Operativo	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Costos / Ventas Netas ▶ 31 de enero de cada año. El plan debe estar listo para 31 de diciembre de 2007.
3. Consolidar el crecimiento de las ventas, aumentando la participación del mercado.	Penetración del mercado, aumentando la participación e incorporando clientes de la competencia, tanto a nivel local como regional.	ÁREA COMERCIAL	Director Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ◆ # de clientes nuevos por centro de costos ◆ Primeros mercados el 31 dic 2007
4. Generar lealtad de los clientes.	Estrategia de Diferenciación en el servicio, mediante el establecimiento de un programa de fidelización de los clientes.	GERENCIA ÁREA COMERCIAL	Gerente Director Comercial	
5. Cumplir expectativas de los clientes en rapidez de	Iniciar un programa de evaluación de desempeño, para	ÁREA OPERATIVA	Director Operativo Director	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pedidos procesados / Pedidos entregados. ▶ CLIENTES Satisfechos / Clientes encuestados ▶ 31 oct 2007 ▶ 31 oct 2007

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ÁREA	RESPONSABLE	INDICADORE
despachos y disponibilidad de inventario. (Satisfacción del cliente)	estimular la eficacia del proceso de despacho. Establecer un sistema formal de monitoría y seguimiento de la satisfacción al cliente.	ÁREA COMERCIAL	Comercial	
6.Reducir tiempos de entrega en el Área Metropolitana de Bucaramanga.	Desarrollo de un programa de entregas inmediatas , evaluando beneficio-costos.	ÁREA OPERATIVA	Director Operativo	
7. Aumentar la eficacia en los procesos de venta y asesoría al cliente de manera competitiva.	Diferenciación en la fuerza de ventas, en concepto de asesoría, mediante capacitaciones del personal.	ÁREA COMERCIAL ÁREA RECURSOS HUMANOS	Director Comercial Coord. Recursos Humanos	Resultados de las evaluaciones 30 sep 2007
8.Desarrollar mecanismos estratégicos, de seguimiento y análisis permanente del entorno, para consolidar una actuación proactiva y no reactiva en la dirección.	Diseñar e implementar un sistema de desarrollo estratégico en la empresa, Balanced score card, manteniendo un constante control del funcionamiento de este.	GERENCIA	Gerente	

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ÁREA	RESPONSABLE	INDICADORE
9. Desarrollar sentido de pertenencia y competencias en el personal de la Empresa.	Establecimiento de un plan de capacitación del personal, mediante acuerdos con proveedores ú otras entidades.	ÁREA RECURSOS HUMANOS	Coord. Recursos Humanos	
10. Desarrollar un sistema de gestión de conocimiento.	Desarrollo de un programa de carreras profesionales, en búsqueda de personal interno que satisfaga la demanda de cargos vacantes.	ÁREA ADMINISTRATIVA	Director Administrativo	
	Desarrollo de programas de capacitación en cargos afines en una área, con el fin de mantener una tabla de suplentes, mientras se encuentran las personas idoneas para un cargo vacante	ÁREA RECURSOS HUMANOS	Coord. Recursos Humanos	
11. Desarrollar nuevos servicios y plataformas tecnológicas, para el mejoramiento de la productividad laboral, haciéndola más ágil y competitiva.	Evaluación de las diferentes alternativas de cambio del sistema tecnológico actual, mediante el desarrollo de un plan de capacitación e implementación del sistema seleccionado.	ÁREA OPERATIVA	Director Operativo	

10. SUGERENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez desarrollado el proceso de formulación ó planeación estratégica para CONSTRUCCIONES S.A., evaluados los componentes de su macro y microentorno, y formulado un plan estratégico a partir del análisis de unas condiciones de éxito, se ha desarrollado una propuesta dirigida al mejoramiento del desempeño empresarial y la creación de una ventaja competitiva, que no sólo permita un sostenimiento en el mercado, sino un crecimiento atractivo en la industria evaluada.

Para el desarrollo de este plan estratégico propuesto, es fundamental la creación de una cultura de cambio, dirigida al pensamiento del mejoramiento continuo, mediante una constante evaluación, planeación, ejecución y control de planes que lleven a la organización al logro de sus objetivos.

La implementación debe entonces considerar tres elementos esenciales ⁸:

- Mantener una estructura organizacional definida y acorde al logro de los objetivos organizacionales.
- Sistemas de control, para una constante evaluación y retroalimentación del sistema.
- Una cultura organizacional, que determina como llevar a cabo el logro de los objetivos propuestos.

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

Por ultimo y fundamental en ese paso de implementación, es el compromiso total por parte de la gerencia general, en el desarrollo de una verdadera administración estratégica.

⁸ W. Hill Charles. R. Jones Gareth, Administración Estratégica, sexta edición, Mc Graw Hill

CONCLUSIONES

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

Al igual le permite identificar sus fortalezas y debilidades internas, comprendiendo cuales son sus recursos y con qué fichas cuenta para enfrentar una competencia cada vez más fuerte e intensa.

Mediante el análisis externo e interno se puede observar que la empresa cuenta con un fuerte potencial de ventajas competitivas, fortalezas y oportunidades, que describen un resultado positivo, hacia el emprendimiento de unas metas y la visión de una empresa consolidada como líder en la región.

Adicional, con el análisis desarrollado de las cinco fuerzas de Porter, se puede concluir que las amenazas de entrada de nuevos competidores en baja debido a las altas inversiones en infraestructura (transporte, inventarios, talento humanos calificado, etc.), el conocimiento en el sector, la experiencia y el posesionamiento de las actuales empresas, entre las cuales CONSTRUCCIONES S.A. es líder en su segmento, limitando esta fuerza amenazadora.

Actualmente la industria se encuentra en un etapa de crecimiento, gestionada por la reactivación del sector de la construcción, el cual en los últimos años ha representado un importante mercado y ha sido fuente de mayores oportunidades.

La empresa no solo ha demostrado ser una de las empresas más importantes dentro del sector por su constante crecimiento en ventas y su posesionamiento en la región, sino que ha logrado un reconocimiento de su servicio, con una trayectoria de casi 36 años de existencia y una constante formación en el mejoramiento continuo, hacia el logro del cumplimiento de las necesidades del cliente.

El buen desarrollo de estrategias de penetración del mercado, junto con la diferenciación en el servicio, son la clave para el logro de sus objetivos organizacionales, ya que la tendencia del sector y el comportamiento de la competencia, generan la necesidad de implementar una administración proactiva frente a las expectativas del entorno, clientes, empleados y accionistas.

El desarrollo formal de esta propuesta de trabajo, mediante la implementación de los planes estratégicos, le facilitaran el proceso de desarrollo a CONSTRUCCIONES, asegurándole una ventaja competitiva y el éxito empresarial.

El análisis plantea la necesidad de reestructurar el enfoque de direccionamiento gerencia que se desarrolla en la empresa, las necesidades de formalización de los procesos estratégicos y la gestión de una metodología integral, que permita que la organización dirija sus planeas hacia el cumplimiento de sus metas.

RECOMENDACIONES

La planeación e implementación de un sistema formal de monitoreo y seguimiento de los planes estratégicos propuestos, son la clave para el desarrollo de una organización competitiva, asegurando su permanencia en el mercado, crecimiento y aumento de las retribuciones financieras para los accionistas de la empresa.

Es importante que la empresa se preocupe permanentemente por fortalecer su desarrollo competitivo, desarrolle una cultura de cambio, mediante el trabajo en equipo donde todas las áreas se comprometan al desarrollo de los objetivos propuestos.

CONSTRUCCIONES S.A. es una empresa que en sus condiciones actuales, debe conservar su estrategia de segmentación, manteniendo su posicionamiento en el mercado objetivo, como gran competidor en la industria de la comercialización de materiales para la construcción.

El buen desarrollo de estrategias de penetración del mercado, junto con la diferenciación en el servicio, son la clave para el logro de sus objetivos organizacionales, ya que la tendencia del sector y el comportamiento de la competencia, generan la necesidad de implementar una administración proactiva frente a las expectativas del entorno, clientes, empleados y accionistas.

El desarrollo formal de esta propuesta de trabajo, mediante la implementación de los planes estratégicos, le facilitarán el proceso de desarrollo a CONSTRUCCIONES, asegurándole una ventaja competitiva y el éxito empresarial.

Se recomienda considerar y aplicar los planteamientos propuestos en este trabajo, con el fin de lograr los propósitos de la organización ya que desde este análisis se han identificado las variables tanto externas como internas a las que se enfrenta la empresa, y se identificó claramente la posición de la empresa frente a las oportunidades y fortalezas con las que la organización debe trabajar para el logro de un posicionamiento sostenible y competitivo en el mercado.

Se sugiere se desarrolle un estudio de marketing, con el propósito de identificar a fondo las oportunidades directas del sector frente a las necesidades del cliente y afianzar los componentes del mercado, para el desarrollo de una verdadera ventaja competitiva.

El direccionamiento del trabajo desarrollado, establece los fundamentos necesarios para la implementación de una metodología sistémica en la gestión estratégica de la empresa, lo cual sugiere la implementación del Balance Score Card, en búsqueda de un desarrollo integral, realineamiento de los recursos y establecimiento de indicadores de gestión que conlleven a la obtención de la ventaja competitiva y una rentabilidad superior.

BIBLIOGRAFÍA

FRED, R. David. Conceptos de Administración Estratégica. México. Prentice Hall. 1997.

HILL, Charles. Administración Estratégica, un enfoque integrado. Bogotá. McGraw-Hill. 1996.

GARCÍA, Oscar L. Administración Financiera, fundamentos y aplicaciones. Cali. Impresora Moderna Impresores S.A. 1999.

PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. México. Compañía Editorial Continental S.A. CECSA. 1987.

PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. México. CECSA. 1987.

SERNA , Humberto. Gerencia estratégica. Colombia. 3R Editores. 1997

STRICKLAND III, A.J. & THOMPSON, Arthur A. Jr. Administración Estratégica, conceptos y casos. México. McGraw-Hill. 1999.

ANEXOS

MANUAL DE FUNCIONES



IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del cargo: Gerente General

Departamento-Unidad: Administrativa

Dependencia Directa: Junta de Socios

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Lograr los objetivos organizacionales, mediante el desarrollo integral de las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control de la empresa, para poder mantener altos los niveles de productividad, crecimiento y rentabilidad de la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Representar Jurídica, Financiera y Administrativamente la empresa en los diferentes eventos sociales e industriales.
- ❖ Organizar, dirigir y encausar a todo el personal hacia el logro de los objetivos de la empresa, a través del cumplimiento de las labores estipuladas.
- ❖ Evaluar, aprobar y controlar los presupuestos de gastos y su ejecución mensualmente.
- ❖ Realizar estudios y planeaciones de las inversiones requeridas para la ejecución de programas de crecimiento y desarrollo.
- ❖ Analizar los estados financieros y proceder de conformidad a realizar las acciones pertinentes.
- ❖ Realizar el proceso de planeación y selección del personal en conjunto con el Director Administrativo
- ❖ Mantener bajo su custodia todos los haberes sociales.
- ❖ Firmar y autorizar letra, pagares, cheques, créditos comunes y en general toda clase de títulos valores.
- ❖ Entregar oportunamente a la junta de socios informes mensuales de los balances, estados de resultados y suministrar la debida información que estos le soliciten.
- ❖ Gestionar y verificar los procesos de gestión de Calidad y el cumplimiento de los procedimientos de esta.
- ❖ Aprobar y rechazar presupuestos e inversiones que se realicen en la empresa.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Supervisar el cumplimiento de los presupuestos de ventas y recuperación oportuna de la cartera, medida a través del indicador de días de cartera de clientes, semanalmente.
- ❖ Controlar el cumplimiento de los estatutos y reglamento interno, en lo operativo y en lo disciplinario.
- ❖ Mantener una buena relación y comunicación con el personal de la empresa y proveedores.
- ❖ Planear y aprobar las metas y presupuestos de ventas en unidades, valores por zona y total de la empresa, los precios de venta de los productos a distribuir y los descuentos a manejar según el grupo de clientes en los períodos establecidos.
- ❖ Aprobar y evaluar las estrategias de servicio al cliente.
- ❖ Participar en el proceso de Planeación, selección y contratación del personal de la empresa.
- ❖ Coordinar reuniones por ciclos con las diferentes direcciones.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

El cargo requiere poseer título universitario en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o Economista o Carreras afines.
Requiere Post-gradados en gerencia.

Experiencia:

Es necesario para el buen desempeño del cargo haber tenido una experiencia laboral superior a 5 años, en áreas directivas o de gerencia.

Nivel de autonomía e iniciativa:

Requiere que tenga facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación del trabajo en líneas generales dentro de un marco de referencia de políticas organizacionales, y toma de decisiones de mucha importancia sin consultarla. Su Nivel de autonomía e iniciativa es absoluto.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Por errores:

Debido al tipo de decisiones que toma los errores pueden provocar consecuencias delicadas en las finanzas de la Empresa y en el ambiente laboral (Personal).

Por maquinas, materiales o equipos:

Maneja continuamente equipos de cómputo y materiales de oficina.

Por contacto con el público:

Maneja continuamente comunicación con empleados de otros departamentos, clientes y proveedores.

Responsable de transmitir y cumplir las condiciones pactadas con el cliente

Por información:

REPORTE	DIRIGIDO A:
Informe de Gestión	Socios

Por información confidencial:

Maneja información muy importante dado el conocimiento de toda la información de la empresa.

Por supervisión:

Ejerce supervisión directa al Director Administrativo, Director Comercial y personal administrativo, e indirectamente a todo el personal de la empresa.

Su responsabilidad consiste en planear, coordinar y responder por la actuación y disciplina. Posee la autoridad para sancionar.

Por dinero:

Maneja letra, pagares, cheques, créditos comunes y en general toda clase de títulos valores, de alto valor.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Esfuerzo mental:

Requiere constantemente alta concentración.

Esfuerzo físico:

Para la ejecución de las labores del cargo se debe permanecer la mayoría del tiempo sentado, por tanto mantiene un nivel medio de esfuerzo físico.

Requiere estar en correcto estado de Salud , para desempeñar todas las labores que implica el cargo, así como un esfuerzo visual medio dado q que debe prestar la mayor atención al momento de firmar cualquier documento. .

Riesgos:

Físico: Radiación no ionizante generada por el monitor del computador.

Adicionalmente debido a que se maneja tensión nerviosa moderada se corre el riesgo de sufrir estrés.

Psicológico:

Ninguno

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Director Comercial.

Departamento-Unidad: Comercial.

Dependencia Directa: Gerencia General.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

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

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Supervisar y calificar el rendimiento de la fuerza de ventas en actividades promocionales, cumplimiento de objetivos de ventas, recaudos y recuperación de cartera, para su optima rotación.
- ❖ Diseñar planes de ventas por zonas y los totales para la Empresa, en los períodos establecidos.
- ❖ Desarrollar e implementar programas de investigación de mercados para garantizar la participación esperada por la empresa.
- ❖ Elaborar presupuesto anual de ventas en unidades y valores por zona y total de la empresa en conjunto con la Gerencia General para su aprobación y asignar cuotas a sus vendedores.
- ❖ Controlar diariamente los resultados de ventas.
- ❖ Mantener contacto constante con proveedores para las negociaciones.
- ❖ Gestionar y planear las estrategias de mercadeo y control de las mismas.
- ❖ Diseñar, analizar y garantizar el adecuado manejo de las estadísticas de ventas.
- ❖ Sondear permanentemente la competencia para conocer sus estrategias promocionales y de precios e informar oportunamente a la Gerencia.
- ❖ Realizar un informe mensual de las ventas realizadas para la solicitud de las bonificaciones monetarias de los proveedores.
- ❖ Presentar informe mensual a la gerencia sobre actividades y resultados obtenidos.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Coordinar, revisar y aprobar itinerarios de trabajo por ciclo para la fuerza de ventas.
- ❖ Participar en el proceso de determinación de los precios de venta de los productos a distribuir y los descuentos a manejar según el grupo de clientes, con la Gerencia General.
- ❖ Manejar continuamente el presupuesto de eventos.
- ❖ Asistir a eventos programados por la empresa.
- ❖ Autorizar los descuentos a los diferentes clientes.
- ❖ Representar y dejar en buen nombre de la empresa en los diferentes eventos sociales e industriales.
- ❖ Realizar servicio post venta.
- ❖ Realizar informes a Pavco y Corona.
- ❖ Participar en el proceso de reclutamiento selección y contratación del personal del área comercial.

- ❖ Diseñar estrategias y programas, motivacionales que garanticen el entusiasmo y buen rendimiento de los vendedores.
- ❖ Programar y dirigir reuniones de ciclo con el personal de ventas.
- ❖ Inducir, capacitar y entrenar el personal a su cargo.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

El cargo requiere poseer título universitario en Administración de Empresas, Economista, Ingeniería de Mercados o Industrial o carreras afines.

Experiencia:

El ocupante del cargo requiere una experiencia laboral superior a 3 años.

Nivel de autonomía e iniciativa:

Para el ocupante del cargo los objetivos están delineados. El trabajo es evaluado primordialmente con base en los resultados generales y amplio margen de elección del método. Con frecuencia se desarrollan métodos para alcanzar los resultados. Su nivel de iniciativa es alto, para la toma de decisiones.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Por errores:

Debido al tipo de decisiones que toma los errores pueden provocar consecuencias delicadas en las finanzas y en el rendimiento del área de ventas.

Por maquinas, materiales o equipos:

- ❖ Maneja continuamente equipos de cómputo y materiales de oficina.

Por contacto con el público:

Maneja continuamente comunicación con empleados de otros departamentos, clientes y proveedores.

Por información:

REPORTE	DIRIGIDO A:
Reporte mensual de crecimiento comercial Cumplimiento de metas	Gerencia, Directivos
Reporte de todas la ventas	Proveedores, Gerente General

Por información confidencial:

Maneja información importante dado el conocimiento de ventas, compras y estrategias comerciales.

Por supervisión:

Ejerce supervisión directa a personal de ventas e indirecta al personal administrativo. La supervisión consiste en la programación, organización y control de las actividades del personal de ventas, y responder por los resultados del área de ventas de toda la empresa.

Por dinero:

No aplica.

CONDICIONES DE TRABAJO:**Esfuerzo mental:**

Requiere constantemente alta concentración.

Esfuerzo físico:

Para la ejecución de las labores del cargo se debe permanecer constantemente sentado. Adicionalmente debido a que se maneja tensión nerviosa moderada se corre el riesgo de sufrir estrés.

Psicológico:

Ninguno

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del cargo: Director Operativo

Departamento-Unidad: Operativo.

Dependencia Directa: Junta de Socios

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Desarrollo de una planeación, organización, evaluación y control del manejo físico de los inventarios de mercancía, en la que se encuentra la administración de la recepción y organización del inventario, y principalmente la logística de distribución de la mercancía (Entregas de los pedidos).

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Aprobar o rechazar la salida de los vehículos para el despacho de mercancía, dependiendo de la relación costo – beneficio, y los estándares de rentabilidad establecidos.
- ❖ Administrar el inventario de mercancía, indicando los stocks máximos y mínimos para el control de pedidos a proveedores y disposición de mercancía para la venta.
- ❖ Recepcionar las órdenes de despacho de pedidos a los clientes.
- ❖ Disponer la entrega de mercancía a los clientes.
- ❖ Zonificar las entregas para lograr eficacia y eficiencia en el reparto de las mismas.
- ❖ Distribuir los vehículos de entrega de pedidos según las necesidades.
- ❖ Contratar vehículos adicionales para la entrega de mercancía.
- ❖ Evaluar los costos operaciones frente a la rentabilidad de la logística de entrega de mercancía en la zona regional.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Supervisar el cumplimiento del desempeño operativo, tanto de jefes de bodega, como sus subordinados
- ❖ Apoyar a la gerencia en el desarrollo de estrategias de servicio al cliente.
- ❖ Participar en el proceso de Planeación, selección y contratación del personal de la empresa.
- ❖ Coordinar reuniones por ciclos con las diferentes direcciones.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

El cargo requiere poseer título universitario en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o Economista o Carreras afines.

Experiencia:

Es necesario para el buen desempeño del cargo haber tenido una experiencia laboral superior a 5 años, en áreas directivas o de gerencia.

Nivel de autonomía e iniciativa:

Requiere que tenga facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación del trabajo en líneas generales dentro de un marco de referencia de políticas organizacionales,

y toma de decisiones de mucha importancia sin consultarla. Su Nivel de autonomía e iniciativa es absoluto.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Por errores:

Debido al tipo de decisiones que toma los errores pueden provocar consecuencias delicadas en las finanzas de la Empresa y en el ambiente laboral (Personal).

Por maquinas, materiales o equipos:

Maneja continuamente equipos de cómputo y materiales de oficina.

Por contacto con el público:

Maneja continuamente comunicación con empleados de otros departamentos, clientes y proveedores.

Responsable de transmitir y cumplir las condiciones pactadas con el cliente

Por información:

REPORTE	DIRIGIDO A:
Informe de Gestión de la logística de distribución	Gerencia

Por información confidencial:

Maneja información muy importante dado el conocimiento de toda la información de la empresa.

Por supervisión:

Ejerce supervisión directa a los Jefes de Bodega y personal operativo del área de despachos, recepción y entrega de mercancía, e indirectamente a todo el personal de la empresa.

Su responsabilidad consiste en planear, coordinar y responder por la actuación y disciplina. Posee la autoridad para sancionar.

Por dinero:

No maneja dinero

CONDICIONES DE TRABAJO:

Esfuerzo mental:

Requiere constantemente alta concentración.

Esfuerzo físico:

Para la ejecución de las labores del cargo se debe permanecer la mayoría del tiempo sentado, por tanto mantiene un nivel medio de esfuerzo físico.

Requiere estar en correcto estado de Salud , para desempeñar todas las labores que implica el cargo, así como un esfuerzo visual medio dado q que debe prestar la mayor atención al momento de firmar cualquier documento. .

Riesgos:

Físico: Radiación no ionizante generada por el monitor del computador.

Adicionalmente debido a que se maneja tensión nerviosa moderada se corre el riesgo de sufrir estrés.

Psicológico: Ninguno

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Director Administrativo.

Departamento-Unidad: Administrativo.

Dependencia Directa: Gerente General.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Desarrollar los roles administrativos dirigido a las acciones relacionadas con la adecuada administración del personal, manejo de ingresos y egresos de la empresa, selección y calificación de proveedores, compras y mantenimiento de los activos de la compañía.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Tomar decisiones relacionadas con el manejo de la empresa en ausencia del Gerente y/o Director comercial, según las funciones estipuladas para estos.
- ❖ Coordinar los procesos de planeación, reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, con las diferentes direcciones y la gerencia.
- ❖ Administrar y organizar el personal de su dependencia
- ❖ Planear y desarrollar programas de capacitación para todo el personal de la empresa.
- ❖ Liquidar mensualmente las Bonificaciones de personal
- ❖ Programar y ejecutar las compras de dotación para el personal de la empresa e insumos en general.
- ❖ Elaborar un registro semanal de suspensiones a Clientes en periodo de mora.
- ❖ Seleccionar y Calificar los proveedores según los requerimientos de calidad exigidos por la empresa.
- ❖ Control diario de dineros en cuentas Bancarias, ingresos y egresos en general.
- ❖ Revisar y aprobar diariamente los reembolsos de gastos de ventas.
- ❖ Aprobar los pagos a proveedores, parafiscales, impuestos y otros desembolsos, semanalmente.
- ❖ Llevar a cabo la planeación y coordinación de la rotación y liquidación de inventarios mensual y anualmente.
- ❖ Revisar los estados de Rotación de Cartera semanalmente.
- ❖ Diseñar anualmente los programas de mantenimiento para los activos de la empresa y velar por su cumplimiento.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Programar y ejecutar las compras de productos a distribuir. Autorizar las devoluciones y notas (crédito, débito).
- ❖ Autorizar las devoluciones y notas (crédito, débito).
- ❖ Coordinar la autorización de permisos o licencias con los respectivos directores.
- ❖ Revisar Estado de mercancías recibida y enviar notificación de productos en mal estado para su posterior devolución.
- ❖ Presentar a la Dirección comercial planes Estratégicos para la comercialización de los productos.

- ❖ Coordinar con la Gerencia las actividades recreativas, deportivas y de bienestar para el personal de la empresa.
- ❖ Programar y ejecutar compras de papelería, implementos de aseo, cafetería y otros insumos.
- ❖ Autorización para la ejecución de descuentos a los clientes, en ausencia del Director comercial.
- ❖ Otras inherentes a su cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato.
- ❖ Asegurar y organizar las reuniones programadas por la Gerencia General y las direcciones Comercial y Administrativa.
- ❖ Distribuir las órdenes internas del Gerente General y los Directivos.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

El cargo requiere un nivel de estudio superior en carreras Administrativa, Ingeniero Industrial, Financiero o (finanzas corporativas).

Experiencia:

El trabajo requiere una experiencia mínima de tres años en cargos administrativos y con conocimiento de compras en el sector de la construcción.

Nivel de autonomía e iniciativa:

Para el ocupante del cargo se requiere capacidad de análisis para resolver constantemente problemas de importancia, por lo cual es debido un nivel de autonomía e iniciativa alto

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Por errores:

Debe tomar decisiones de alto riesgo para la Empresa, por tanto los errores pueden provocar consecuencias delicadas en las finanzas y en el clima laboral de la Empresa.

Por maquinas, materiales o equipos:

Maneja continuamente equipos de cómputo y materiales de oficina.

Por contacto con el público:

Tiene contacto continuo con todo el personal de la empresa, clientes y proveedores.

Por información:

REPORTE	DIRIGIDO A:
Informe de Estado de la cartera	Junta Socios
Vencimiento de contratos	Gerencia y Junta Socios

Por información confidencial:

Maneja información confidencial de la empresa.

Por supervisión:

- ❖ Es responsable de la supervisión de los cargos Contador, Jefe de Cartera, Auxiliar administrativo y Tesorería Recepción y Jefe de Bodega.
- ❖ Realiza supervisión indirecta a los demás cargos de la Empresa.

Por dinero: No aplica.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Esfuerzo mental:

Las labores del cargo Requiere constantemente alta concentración, ya que se manejan cálculos y documentos de importancia. Realiza planeación y organización.

Esfuerzo físico:

Para la ejecución de las labores del cargo se debe permanecer sentado la totalidad del tiempo ya que se desarrolla principalmente en oficina.

Riesgos:

Físico: Radiación no ionizante generada por el monitor del computador.

Adicionalmente debido a que se maneja tensión nerviosa por la presión en Toma de decisiones de alta importancia se corre el riesgo de sufrir estrés.

Psicológico:

No aplica.

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Coordinación de Talento Humano y Programas especiales

Departamento-Unidad: Administrativo.

Dependencia Directa: Dirección Administrativa.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Apoyara la Gestión del personal de la empresa, mediante la planeación, organización, dirección y control, de todas las actividades relacionadas con el Talento Humano, para coordinar una estructura organizacional, competente que permita el logro de objetivos organizacionales.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Difundir los objetivos estratégicos a seguir, por la organización, sus misión, visión, valores empresariales y políticas, a todo el personal, en búsqueda de lograr un sentido de pertenecía.
- ❖ Planear la cantidad y calidad de personal que necesita la empresa, para asegurar su desarrollo empresarial.
- ❖ Desarrollo de métodos y herramientas de reclutamiento de personal, encaminada a atraer candidatos potencialmente calificados y competentes, para ocupar los cargos vacantes.
- ❖ Desarrollar un proceso integral de selección de personal, para la elección de personas capacitadas para desempeñar el cargo vacante.
- ❖ Apoyo directo en el proceso de contratación del personal
- ❖ Desarrollo de un efectivo proceso de inducción del personal, para la preparación, capacitación y formación del nuevo empleado de la empresa.
- ❖ Desarrollo de programas de capacitación del personal, con el fin de elevar sus competencias.
- ❖ Realizar evaluaciones de desempeño por competencias del personal, por lo menos una cada año.
- ❖ Identificar las competencias del personal, con el fin de aprovecharlas y gestionar ventajas competitivas en la fuerza laboral.
- ❖ Velar por el desarrollo de una cultura y un clima organizacional adecuado para el desempeño empresarial, manteniendo las buenas relaciones y el equilibrio de intereses
- ❖ Administrar los programas de Salud ocupacional
- ❖ Gestionar el desarrollo de la ética empresarial, mediante el desarrollo del programa TRANSPARENCIA POR COLOMBIA.
- ❖ Planear, ejecutar y evaluar el desarrollo del periódico empresarial, Construnoticias.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Coordinar eventos que relaciones a interacción del personal.
- ❖ Apoyo a las diferentes áreas directivas en el desarrollo de indicadores de gestión, para evaluar el desempeño en su área.
- ❖ Apoyar ala personal en sus dificultades personales, a partir de a creación de un medio directo entre la gerencia y el personal.
- ❖ Servir de apoyo a la Gerencia para el manejo del personal de la empresa.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

El Cargo requiere estudio en profesional en las áreas administrativas, psicología ó en la rama social.

Se requiere una formación no profesional en el desarrollo del personal

Experiencia:

El ocupante del cargo requiere una experiencia laboral superior a un 2 años.

Nivel de autonomía e iniciativa:

El cargo no requiere constante supervisión directa, se tiene facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un marco de referencia de políticas generales.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Por errores:

Los errores son de magnitud significativa dado que el manejo inadecuado de la información, repercute en errores de la Gerencia y las Direcciones en la Toma de Decisiones.

Por maquinas, materiales o equipos:

Maneja continuamente equipos de cómputo y materiales de oficina.

Por contacto con el público:

Tiene contacto continuo con todas las persona de la empresa, clientes, proveedores y público en general.

Por información:

REPORTE	DIRIGIDO A:
Informe de procesos de selección Desarrollo de los programas de Transparencia	Gerencia general y a la Dirección Administrativa

Por información confidencial:

Maneja información importante como archivos, correo electrónico e información del departamento administrativo, operativo y comercial.

Por supervisión:

No aplica directamente.

Por dinero:

No aplica.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Esfuerzo mental:

Requiere constantemente alta concentración.

Esfuerzo físico:

Para la ejecución de las labores del cargo se debe permanecer sentado la totalidad del tiempo. Requiere de esfuerzo visual dado a las funciones de revisión y verificación implícitas en su cargo.

Riesgos:

Físico: Radiación no ionizante generada por el monitor del computador.

Psicológico:

No aplica.

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Jefe de cartera.

Departamento-Unidad: Administrativo.

Dependencia Directa: Dirección Administrativa.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Brindar control sobre el recaudo y el cumplimiento de políticas de cartera.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Informar permanentemente a la Gerencia y Dirección Comercial, los clientes suspendidos y reactivados.
- ❖ Verificar diariamente el cupo y cartera de los clientes de la empresa, para realizar pedidos.
- ❖ Recaudar el dinero de los vendedores externos y de las ventas directas que se realicen diariamente.
- ❖ Revisar semanalmente los informes de los vendedores junto con el movimiento que se presenta a cartera proveniente de cada zona.
- ❖ Mantener un control permanente sobre la cartera de todos los clientes de la empresa.
- ❖ Elaborar semanalmente los Listados de los Estados de vencimiento de facturas sobre los clientes de cada vendedor.
- ❖ Elaborar el recibo de Caja de las cancelaciones de Factura de cada cliente.
- ❖ Realizar un Registro del dinero recibido por cancelación de facturas a Crédito, diariamente.
- ❖ Elaborar Notas de Crédito y Débito de los Clientes, por devoluciones, intereses, error de facturación, cheques devueltos y descuentos.
- ❖ Elaborar y enviar las respectivas Facturas de las compras de clientes regionales.
- ❖ Mantener directa comunicación con los clientes para verificar constantemente los listados de cuenta.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Revisar Listado de consignaciones Bancarias con Facturas a pagar, permanentemente.
- ❖ Realizar por escrito y por vía telefónica las referencias comerciales necesarias.
- ❖ Dar ingreso a nuevos clientes al sistema, (creación de terceros).
- ❖ Realizar llamadas a clientes cercanos al tiempo de vencimiento de factura a pagar.
- ❖ Archivar todos los documentos utilizados por el área de cartera.
- ❖ Atender las inquietudes de los clientes en cuanto a los estados de cuenta.
- ❖ Llevar control sobre las fechas de las diferentes facturas que maneja la empresa. (clientes).
- ❖ Realizar funciones asignadas por el jefe inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

El cargo requiere preferiblemente un nivel de educación superior con título universitario en contaduría o una tecnología en contabilidad.

Experiencia:

El ocupante del cargo requiere una experiencia específica de mínima de 1 año.

Nivel de autonomía e iniciativa:

Se mantiene un nivel de autonomía e iniciativa bajo, dado a que el cargo no requiere de supervisión directa constantemente, pues la naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de ser asignado o elegido algún método para cumplir con sus deberes.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Por errores:

Debido al tipo de decisiones que toma o errores como confiar en los plazos de pago a los que se compromete el cliente, dejar acumular facturas vencidas o por manejo de dinero, se puede provocar consecuencias en las finanzas de la Empresa

Por maquinas, materiales o equipos:

Manejo constantemente de equipo y material de fácil uso (elementos de oficina, computo).

Por contacto con el público:

Contacto continuo con personas de otros departamentos, vendedores y clientes.

Por información:

REPORTE	DIRIGIDO A:
Cartera general	Gerencia y Dirección Comercial
Informe de cheques devueltos	Gerencia y Dirección Administrativa
Informe del estado de cada cliente	Vendedor
Informe de Suspensiones	Gerencia, Dirección comercial y Vendedores

Por información confidencial:

Maneja información importante dado el conocimiento sobre el estado financiero de la empresa.

Por supervisión:

No aplica

Por dinero:

Manejo de todo el dinero que entra por cancelación de las Facturas a crédito.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Esfuerzo mental:

Se manejan altos niveles de responsabilidad, por lo tanto se requiere alta capacidad de concentración mental para la toma de decisiones. Debido al manejo cuidadoso de valores cuantitativos, el cargo demandan alta y constante atención visual, durante toda la jornada requiere de esfuerzo mental.

Esfuerzo físico:

No se requiere de mayor esfuerzo físico ya que se desarrolla en el área de oficinas. El cargo requiere un grado de precisión manual alto debido a la constante digitalización de datos.

Riesgos:

Físico: Radiación no ionizante generada por el monitor del computador.
Debido al manejo de datos cuantitativos se manejan grados de tensión

Psicológico:

El ocupante del cargo se ve presionado en ocasiones por contacto con los clientes y manejo de facturas constantemente.

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Tesorería

Departamento-Unidad: Administrativo.

Dependencia Directa: Dirección Administrativo.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Velar por mantener en orden los movimientos de caja, la entrada y salida de dinero proveniente de las ventas realizadas a crédito ó a contado.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Realizar la cancelación de nómina a todo el personal de la empresa.
- ❖ Elaborar un Informe diario del recaudo de dinero por ventas a contado ó a crédito.
- ❖ Elaborar la consignación bancaria del dinero en cheques y efectivo recaudada en el día.
- ❖ Llevar un control de los movimientos de caja que hay diariamente en la empresa.
- ❖ Recibir todo el dinero en efectivo recaudado en el día, para los diferentes manejos de caja.
- ❖ Realizar funciones asignadas por el jefe inmediato.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Elaborar un informe diario de las ganancias de las áreas de apoyo de Cafetería y papelería

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

El cargo requiere poseer educación mínima de bachiller técnico con conocimientos en contabilidad.

Experiencia:

El ocupante del cargo requiere una experiencia laboral de más de 2 años.

Nivel de autonomía e iniciativa:

Se maneja un nivel bajo de autonomía e iniciativa dado a que la mayoría de las tareas son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales, sin supervisión directa.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Por errores:

Errores en los movimientos de caja ó pagos, repercuten de manera notable en las cuentas de ingresos y egresos de la empresa, así como en clima laboral.

Por maquinas, materiales o equipos:

Maneja continuamente equipos de cómputo y materiales de oficina.

Por contacto con el público:

Continúa comunicación con todo el personal de la empresa y el público en general.

Por información:

REPORTE	DIRIGIDO A:
Informe de movimientos de caja	Director Administrativo
Informe de caja	Contabilidad

Por información confidencial:

Maneja información importante relacionada con bancos y manejo de efectivo

Por supervisión:

No ejerce supervisión alguna.

Por dinero:

Posee el manejo de todo el efectivo y papeles de valor, de la empresa.

CONDICIONES DE TRABAJO:**Esfuerzo mental:**

Se manejan altos niveles de responsabilidad por lo cual se requiere alta concentración mental, para la realización de las funciones.

Riesgos:

Físico: Radiación no ionizante generada por el monitor del computador.

Dado al manejo del dinero de caja, se manejan niveles de tensión, por lo cual se puede correr el riesgo de sufrir de stress

Psicológico:

El ocupante del cargo se ve presionado en ocasiones por fechas de pago e informes a presentar.

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Auxiliar Contable I

Departamento-Unidad: Administrativo.

Dependencia Directa: Dirección Administrativa.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Digitalizar e informar sobre los estados financieros y la solvencia económica de la Empresa y brindar apoyo al área de contabilidad mediante la elaboración de soportes contables, archivos, gastos, etc.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Contabilizar los gastos en general de la empresa.
- ❖ Digitar en el sistema todas las operaciones contables realizadas
- ❖ Registrar las operaciones contables de la empresa en los libros contables
- ❖ Recibir facturas de compra, gastos e inventario
- ❖ Revisar la elaboración de facturas de compra.
- ❖ Coordinar los respectivos pagos de las facturas de proveedores.
- ❖ Realizar un informe diario de todos los movimientos bancarios, a gerencia.
- ❖ Realizar mensualmente conciliaciones bancarias.
- ❖ Realizar funciones asignadas por el jefe inmediato.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Revisar diariamente comprobantes de la relación de las ventas, en conjunto con auxiliar contable II
- ❖ Elaborar la liquidación de contratos
- ❖ Liquidar los aportes obligatorios
- ❖ Elaborar un informe semanal de vencimientos de proveedores para pago respectivo
- ❖ Revisar formularios de aportes de salud y fondos de pensión del personal de la empresa, elaborados por el auxiliar contable II.
- ❖ Elaborar formularios de afiliación de Riesgos Profesionales
- ❖ Revisar cuentas de nomina realizadas por Auxiliar contable II
- ❖ Revisar esporádicamente notas debito y crédito al cargo auxiliar contable II
- ❖ Revisar la documentación realizada por el Auxiliar Contable II, para los aportes en seguridad social y para los diferentes impuestos.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

El cargo requiere de un nivel de estudio tecnológico en contabilidad y finanzas.

Experiencia:

El ocupante del cargo requiere una experiencia mínima de 6 meses, en el manejo de cuentas contables.

Nivel de autonomía e iniciativa:

Dado a que las funciones del cargo implican el uso de métodos repetitivos, seguimiento de instrucciones definidas y el trabajo es evaluado primordialmente con base en los resultados generales se maneja un bajo nivel de autonomía e iniciativa.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:**Por errores:**

Debido al tipo de decisiones a tomar y la responsabilidad en el manejo de valores cuantitativos, los errores pueden provocar consecuencias significativas en las cuentas contables e información financiera de la Empresa.

Por maquinas, materiales o equipos:

Maneja continuamente equipos de cómputo y materiales de oficina.

Por contacto con el público:

Contacto ocasional con empleados de otros departamentos.

Por información:

REPORTE	DIRIGIDO A:
Reporte de bancos	Director Administrativo
Informe de vencimiento de proveedores	Director Administrativo

Por información confidencial:

Maneja información importante dado el conocimiento de información contable sobre los estados financieros de la empresa.

Por supervisión:

No ejerce ninguna supervisión.

Por dinero:

No aplica.

CONDICIONES DE TRABAJO:**Esfuerzo mental:**

Requiere constantemente alta concentración.

Esfuerzo físico:

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado constantemente y requiere un grado de precisión manual alto dado a la necesidad de digitalización continua y un grado de precisión visual alto.

Riesgos:

Físico: Radiación no ionizante generada por el monitor del computador.

Dado a que sus funciones son de carácter cuantitativo, se manejan niveles bajos de tensión.

Psicológico: No aplica.

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Auxiliar Contable II

Departamento-Unidad: Administrativo.

Dependencia Directa: Dirección Administrativa.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Brindar apoyo directo al área de contabilidad mediante el manejo de libros contables y cuentas de nomina.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Revisar mensualmente los libros auxiliares
- ❖ Realizar el cuadro del Balance y Libros Mayor, para el cierre de mes
- ❖ Digitar en el sistema Los Estados Financieros, mensualmente
- ❖ Elaborar un Informe mensual del Estado y Balance Financiero de la empresa, al Revisor Fiscal.
- ❖ Elaborar la Nómina del personal.
- ❖ Elaborar las cuentas de Aportes Parafiscales
- ❖ Realizar los formularios de las contribuciones a la seguridad social, del personal
- ❖ Realizar los formularios de los Impuestos IVA y la Retención en la Fuente.
- ❖ Registrar las operaciones contables de la empresa en los libros contables
- ❖ Realizar funciones asignadas por el jefe inmediato.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Elaborar y revisar las notas debito y crédito.
- ❖ Revisar diariamente la relación de ventas.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

El cargo requiere de un nivel de estudio tecnológico en contabilidad y finanzas.

Experiencia:

El ocupante del cargo requiere una experiencia mínima de 6 meses, en el manejo de cuentas contables.

Nivel de autonomía e iniciativa:

Dado a que las funciones del cargo implican el uso de métodos repetitivos, seguimiento de instrucciones definidas y el trabajo es evaluado primordialmente con base en los resultados generales se maneja un bajo nivel de autonomía e iniciativa.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Por errores:

Debido al tipo de decisiones a tomar y la responsabilidad en el manejo de valores cuantitativos, los errores pueden provocar consecuencias significativas en las cuentas contables e información financiera de la Empresa.

Por maquinas, materiales o equipos:

Maneja continuamente equipos de cómputo y materiales de oficina.

Por contacto con el público:

Contacto ocasional con empleados de otros departamentos.

Por información:

REPORTE	DIRIGIDO A:
Informe de Nómina	Asistente Administrativo

Por información confidencial:

Maneja información importante dado el conocimiento de información contable de la empresa.

Por supervisión:

No ejerce ninguna supervisión.

Por dinero:

No aplica.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Esfuerzo mental:

Requiere constantemente alta concentración.

Esfuerzo físico:

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado constantemente y requiere un grado de precisión manual alto dado a la necesidad de digitalización continua y un grado de precisión visual alto.

Riesgos:

Físico: Radiación no ionizante generada por el monitor del computador.

Psicológico:

No aplica.

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Secretaria de Ventas (Call Center).

Departamento-Unidad: Ventas.

Dependencia Directa: Dirección Comercial.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Brindar apoyo a la fuerza de ventas del Área Metropolitana y Regional, al igual que realizar la facturación de las diferentes ventas de la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Atender vía telefónica a clientes para la venta y postventa de la mercancía, diariamente.
- ❖ Realizar la facturación de las ventas a los clientes de la subdistribución a crédito.
- ❖ Informar a Bodega de los despachos requeridos por ventas.
- ❖ Pedir a cartera autorización para el despacho o venta a clientes en mora.
- ❖ Elaborar el corte diario de relación de ventas a Clientes a excepción de los clientes de Almacén.
- ❖ Organizar y enviar a la Dirección Administrativa facturas para anulación en el sistema.
- ❖ Controlar organizar y archivar documentos manejados en el área de facturación.
- ❖ Realizar la contabilidad, revisión de las copias de facturación y enviar a cada una de las áreas correspondientes.
- ❖ Recibir y revisar la legalidad de las facturas por entrega de mercancía a Clientes.
- ❖ Asesorar a clientes vía telefónica.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Informar a Cartera de las novedades efectuadas en las facturas (devoluciones).
- ❖ Realizar funciones asignadas por el jefe inmediato

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

El cargo requiere poseer título en secretaria comercial y tener conocimientos en sistemas en manejo de Windows y software afín.

Experiencia:

El ocupante del cargo requiere una experiencia laboral superior a 1 año en el área de ventas .

Nivel de autonomía e iniciativa:

Se requiere un nivel de iniciativa medio en la elección de los métodos para cumplir las funciones, dado a que el cargo esta delineado por objetivos específicos, para el ocupante es necesario ser creativo para funciones de ventas.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Por errores:

Sus errores repercuten en los resultados del área de ventas, lo cual puede ocasionar consecuencias en las finanzas de la empresa.

Por maquinas, materiales o equipos:

Maneja continuamente equipos de cómputo y materiales de oficina.

Por contacto con el público:

Contacto frecuente con personas del departamento, personal de la empresa y clientes.

Por información:

REPORTE	DIRIGIDO A:
Informe de facturas diario	Jefe de Cartera

Por información confidencial:

Maneja información importante dado el conocimiento sobre el estado de todas las ventas externas de la compañía y clientes en general.

Por supervisión:

No aplica.

Por dinero:

No aplica.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Esfuerzo mental:

Requiere constantemente alta concentración, dado a que el cargo realiza funciones con cifras cuantitativas.

Esfuerzo físico:

Para la ejecución de las labores del cargo se debe permanecer el 100% del tiempo sentado.

Psicológico:

No aplica.

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Jefe de Bodega I.

Departamento-Unidad: Bodega.

Dependencia Directa: Dirección Administrativa.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Velar por mantener en bodega el principal activo de la empresa (inventarios), buscando siempre que estén ordenados y completos, de tal manera que estén disponibles a la hora de despachar un pedido.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Mantener actualizado los datos de inventario de Bodega, diariamente.
- ❖ Controlar y organizar diariamente el despacho de mercancía tanto para el transporte de carga de la empresa, como para clientes.
- ❖ Controlar, verificar y organizar diariamente la recepción de mercancía de proveedores, asegurándose de que esta llegue en buen estado.
- ❖ Informar a la Dirección Administrativa de la mercancía de baja o nula existencia.
- ❖ Confirmar a vendedores la existencia de productos en bodega.
- ❖ Mantener un control diario de la rotación de la mercancía en bodega.
- ❖ Elaborar diariamente los informes de traslados de mercancías entre bodegas.
- ❖ Control del personal de Bodega.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Hacer cargues y despacho de mercancía por ventas de mostrador. con su debida facturación cancelada en caja.
- ❖ Entregar la factura de los proveedores a Recepción.
- ❖ Asegurar el orden y la limpieza en la Bodega.
- ❖ Llevar un control sobre los productos en existencia, en un cuaderno de inventario, diariamente.
- ❖ Llevar el manejo de llaves del área de bodega y almacenes.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

Se requiere una formación académica mínima de bachiller.

Experiencia:

El ocupante del cargo requiere una experiencia laboral superior a 2 años en cargos similares en el sector de la construcción.

Nivel de autonomía e iniciativa:

La supervisión que se da para el ocupante del cargo es limitada, ya que la naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios. Mantiene un grado medio de autonomía en el desempeño de sus funciones

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Por errores:

Dado a que el cargo mantiene bajo su responsabilidad todas las actividades relacionada con la bodega I, sus errores en una mala decisión, pueden causar problemas en el área comercial y por ende en las finanzas de la empresa.

Por maquinas, materiales o equipos:

Tiene bajo su responsabilidad herramientas de bodega, radios, maquinas d e transporte de mercancía, carretillas, carros.

Por contacto con el público:

Maneja continuamente comunicación con empleados del área de ventas, el área administrativa y la recepción.

Por información:

REPORTE	DIRIGIDO A:
Inventario productos de baja o nula existencia	Dirección administrativa

Por información confidencial:

Maneja información importante dado el conocimiento de los inventarios de la empresa.

Por supervisión:

Ejerce supervisión directa a personal de bodega.

Por dinero:

No aplica.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Esfuerzo mental:

Requiere constantemente un nivel Medio – Alto de concentración dado a que las funciones requieren de precisión en el manejo de materiales, las funciones a desempeñar son metódicas y rutinarias.

Esfuerzo físico:

Para la ejecución de las labores del cargo se debe permanecer en constante movimiento dentro de la bodega y sus alrededores.

Psicológico:

No aplica.

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Jefe de Bodega II.

Departamento-Unidad: Bodega.

Dependencia Directa: Director Administrativo.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Velar por mantener en bodega el principal activo de la empresa (inventarios), buscando siempre que estén ordenados y completos, de tal manera que estén disponibles a la hora de despachar un pedido.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Controlar, verificar y organizar diariamente la recepción de mercancía de proveedores, asegurándose de que esta llegue en buen estado.
- ❖ Controlar diariamente los despachos de mercancía.
- ❖ Controlar y organizar diariamente el despacho de mercancía para el transporte de carga de la empresa.
- ❖ Controlar la rotación diaria de los productos.
- ❖ Hacer cargues y despacho de mercancía a clientes externos.
- ❖ Confirmar a vendedores la existencia de productos en bodega.
- ❖ Realizar pedidos a los proveedores, eventualmente dependiendo de la rotación de los productos.
- ❖ Estar pendiente de la rotación de la mercancía en bodega
- ❖ Elaborar los informes de traslados de mercancías entre bodegas.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Apoyar a la dirección administrativa con atención a proveedores.
- ❖ Realizar diariamente informes de recepción (entradas de mercancía) a la dirección administrativa.
- ❖ Apoyo al área comercial (Tomar pedidos de vendedores externos vía celular).
- ❖ Organizar rutas diarias para la distribución de los pedidos a los clientes externos a la empresa.
- ❖ Organizar rutas de despacho a la región a través de empresas de transporte.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

Se requiere una formación académica mínima de bachiller.

Experiencia:

El ocupante del cargo requiere una experiencia laboral superior a 6 meses en cargos similares en el sector de la construcción.

Nivel de autonomía e iniciativa:

La supervisión que se da para el ocupante del cargo es limitada, ya que la naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.

Mantiene un grado medio de autonomía en el desempeño de sus funciones

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Por errores:

Dado a que el cargo mantiene bajo su responsabilidad todas las actividades relacionadas con la bodega I, sus errores en una mala decisión, pueden causar problemas en el área comercial y por ende en las finanzas de la empresa.

Por maquinas, materiales o equipos:

Tiene bajo su responsabilidad herramientas de bodega, radios, teléfonos, maquinas de transporte de mercancía, carretillas, carros.

Por contacto con el público:

Maneja continuamente comunicación con empleados del área de ventas, el área administrativa y la recepción.

Por información:

REPORTE	DIRIGIDO A:
Inventario productos de baja o nula existencia	Dirección administrativa
Reporte de problemas en el área	Dirección Operativa

Por información confidencial:

Maneja información importante dado el conocimiento de los inventarios de la empresa.

Por supervisión:

Ejerce supervisión directa a personal de bodega.

Por dinero:

No aplica.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Esfuerzo mental:

Requiere constantemente un nivel Medio – Alto de concentración dado a que las funciones requieren de precisión en el manejo de materiales, las funciones a desempeñar son metódicas y rutinarias.

Esfuerzo físico:

Para la ejecución de las labores del cargo se debe permanecer en constante movimiento dentro de la bodega y sus alrededores.

Psicológico:

No aplica.

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Auxiliar de Bodega.

Departamento-Unidad: Bodega.

Dependencia Directa: Jefe de Bodega.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Recibir y despachar los productos que ofrece la empresa, controlando siempre el buen estado de estos, para el beneficio tanto de los clientes como de la empresa

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Alistar la mercancía a despachar, cuidando siempre que esta este en buen estado.
- ❖ Distribuir y entregar la mercancía de venta externa, en conjunto con el conductor.
- ❖ Entregar productos a los almacenes, para su venta.
- ❖ Organizar pedidos.
- ❖ Apoyar el cargue de los vehículos de la empresa.
- ❖ Buscar autorización del jefe de Bodega para la entrega de productos.
- ❖ Apoyar el descargue de mercancía recibida de los proveedores y asegurarse de recibirla en buen estado.
- ❖ Ordenar y mantener el cuidado de los productos que están en la Bodega.
- ❖ Apoyar el cargue de vehículos de clientes del almacén.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Velar por mantener el orden y la limpieza de la bodega.
- ❖ Hacer informe de mercancía existente y faltante e informar resultados al jefe de Bodega.
- ❖ Controlar el estado de los productos que ingresan y salen de la bodega.
- ❖ Realizar labores de limpieza del área de Bodega y del almacén, diariamente.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

Se requiere un nivel de educación mínimo de Bachiller.

Experiencia:

El ocupante del cargo requiere una experiencia laboral de 3 meses en adelante en cargos similares.

Nivel de autonomía e iniciativa:

Para el ocupante del cargo el nivel de autonomía es mínimo y la supervisión es continua, esto para informar o recibir accesoria y/o asignaciones. Se debe seguir métodos o procedimientos establecidos.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Por errores:

Errores en la recepción o entrega de productos, pueden ocasionar consecuencias que afecten notoriamente el área Comercial, dado a que son errores visibles en el activo mas importante de la empresa.

Por maquinas, materiales o equipos:

❖ Maneja continuamente equipos, herramientas de bodega y equipos para traslado de mercancías.

Por contacto con el público:

Maneja ocasionalmente comunicaciones con empleados de otros departamentos.

Por información:

REPORTE	DIRIGIDO A:
Mercancía agotada	Jefe de Bodega

Por información confidencial:

No maneja información confidencial.

Por supervisión:

No ejerce supervisión alguna.

Por dinero:

No aplica.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Esfuerzo mental:

Requiere constantemente mediana concentración.

Esfuerzo físico:

Para la ejecución de las labores del cargo se debe permanecer constantemente de pie y en movimiento.

Psicológico:

No aplica.

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Asesor Comercial Regional.

Departamento-Unidad: Ventas regional.

Dependencia Directa: Dirección Comercial.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Promover, vender, cobrar y distribuir los productos de la empresa por fuera del área Metropolitana de Bucaramanga, en las diferentes zonas del departamento y zonas aledañas, buscando prestar un buen servicio en el suministro de mercancía y entrega oportuna.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Visitar los diferentes depósitos y ferreterías de la zona asignada, en los periodos estipulados.
- ❖ Vender y promocionar el mayor numero de productos que ofrece la empresa
- ❖ Asesorar a los clientes sobre la parte técnica de los productos que distribuye la empresa
- ❖ Asegurar que todos los clientes tengan un buen surtido y adecuada exhibición de los productos que distribuye la empresa.
- ❖ Realizar los recaudos de cartera mensualmente.
- ❖ Realizar una evaluación semanal de la cartera, en conjunto con el área de cartera
- ❖ Cumplir con las normas y metas de ventas establecidas para este cargo.
- ❖ Analizar el mercado, su comportamiento, sus tendencias, sus amenazas y oportunidades para reportarlas a su jefe inmediato periódicamente.
- ❖ Revisar informes de compras de los clientes y realizar seguimiento a casos extremos.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Visitar a clientes de otras provincias diferentes a la asignada.
- ❖ Realizar y coordinar los contactos en relación con el servicio de transporte de mercancía con destino a los diferentes clientes.
- ❖ Asesorar al cliente sobre la ubicación adecuadamente el material de publicidad que maneja la empresa para la promoción de los productos que distribuye en cada negocio visitado.
- ❖ Presentación de productos nuevos a los clientes
- ❖ Otras inherentes a su cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

El cargo requiere preferiblemente estudios a nivel tecnológico o educación media (bachiller) con conocimientos en ventas y servicio al cliente.

Experiencia:

El ocupante del cargo requiere una experiencia laboral de 6 meses en el área de ventas y un periodo de experiencia superior a 1 año en áreas de la construcción.

Nivel de autonomía e iniciativa:

El cargo no requiere de supervisión directa constantemente, por tanto se debe tener facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

El trabajador debe promocionar y promover la venta de los productos en la forma que lo indique la Empresa aportando gran iniciativa y creatividad para garantizar resultados eficaces.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Por errores:

Los errores en la demora en la entrega de los productos a los clientes o en por mala atención al cliente, pueden tener consecuencias directas sobre el nivel de ventas, rentabilidad e imagen de la Empresa

Por maquinas, materiales o equipos:

Maneja esporádicamente equipos de cómputo y materiales de oficina.

Responde por el buen manejo de los elementos, el material de publicidad y la papelería que la Empresa le proporcione para su labor

Por contacto con el público:

Maneja con frecuencia comunicación con clientes y empleados de otros departamentos.

Encargado del contacto directo con los clientes de la empresa, relaciones publicas.

Responsable por la obtención de información proveniente de los competidores

Por información:

REPORTE	DIRIGIDO A:
Entrega de recibo de caja y consignaciones	Cartera

Por información confidencial:

Maneja información importante dado el conocimiento sobre estrategias promocionales y lista de precios.

Por supervisión:

No ejerce supervisión alguna.

Por dinero:

Responde por el manejo de papeles negociables

CONDICIONES DE TRABAJO:

Esfuerzo mental:

Requiere constantemente alta concentración.

Esfuerzo físico:

Para la ejecución de las labores del cargo se debe permanecer la mayoría del tiempo de pie, realizando recorridos en la zona asignada.

Riesgos:

El trabajador esta expuesto a accidentes de trabajo que son inherentes a sus labores en los viajes.

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Asesor Comercial Externo.

Departamento-Unidad: Ventas

Dependencia Directa: Gerente Comercial.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Promover, vender, cobrar y distribuir los productos de la empresa a los clientes de Bucaramanga y su zona metropolitana, de una manera organizada con el ánimo de orientar e informar las características de los mismos y de garantizar un mejor servicio al cliente.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Visitar con una periodicidad inferior a una semana los clientes asignados, para promover los productos que fabrica y distribuir la empresa, según el programa aprobado por su jefe inmediato.
- ❖ Adquirir un compromiso con el cliente.
- ❖ Manejar el portafolio de productos.
- ❖ Cumplir con las metas establecidas para este cargo.
- ❖ Vender y cobrar las mercancías dispuestas para este fin mensualmente.
- ❖ Promover intensamente los productos que comercializa la empresa llevando a los clientes la información coherente y convincente.
- ❖ Asegurara que todos los clientes tengan un buen surtido y adecuada exhibición de los productos que distribuye la empresa, mediante una constante accesoria.
- ❖ Mantener el buen nombre e imagen de la empresa ante los clientes y consumidores en general.
- ❖ Llevar un control de las ventas realizadas sean estas de crédito o contado.
- ❖ Hacer los respectivos cobros de las facturas a los clientes.
- ❖ Mantener un control de las facturas pendientes y la cartera de cada cliente.
- ❖ Velar por el recaudo de las facturas.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Elaborar y presentar oportunamente un reporte de productos vendidos.
- ❖ Ofrecer un servicio post venta a los clientes.
- ❖ Analizar el mercado, su comportamiento, sus tendencias, sus amenazas y oportunidades para reportarlas a su jefe inmediato eventualmente.
- ❖ Presentación de productos nuevos a los clientes

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:**Educación:**

El cargo requiere preferiblemente estudios a nivel tecnológico o educación media (bachiller) con conocimientos en ventas y servicio al cliente.

Experiencia:

El ocupante del cargo requiere una experiencia laboral de 6 meses en el área de ventas y un periodo de experiencia superior a 1 año en áreas de la construcción.

Nivel de autonomía e iniciativa:

El cargo no requiere de supervisión directa constantemente, por tanto se debe tener facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos a desarrollar.

El trabajador debe promocionar y promover la venta de los productos en la forma que lo indique la Empresa aportando gran iniciativa y creatividad para garantizar resultados eficaces.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Por errores:

- ❖ Incumplir la entrega de un producto.
- ❖ Suministra mala información acerca de la existencia de productos y los precios de los mismos.

Los errores pueden tener consecuencias directas sobre el nivel de ventas, rentabilidad e imagen de la Empresa

Por maquinas, materiales o equipos:

- ❖ Maneja ocasionalmente equipos de cómputo y materiales de oficina.

Por contacto con el público:

Maneja continuamente comunicación con empleados de la empresa y clientes.

Por información:

REPORTE	DIRIGIDO A:
Informe de ventas	Dirección Comercial
Informe de devoluciones	Dirección Comercial

Por información confidencial:

Maneja información importante dado el conocimiento sobre estrategias promocionales y lista de precios.

Por supervisión:

No ejerce supervisión alguna.

Por dinero:

Responde por el manejo de papeles negociables

CONDICIONES DE TRABAJO:

Esfuerzo mental:

Requiere constantemente alta concentración.

Esfuerzo físico:

Para la ejecución de las labores del cargo se debe permanecer la mayoría del tiempo de pie, realizando recorridos en la zona asignada.

Riesgos:

El trabajador esta expuesto a accidentes de trabajo que son inherentes a sus labores en los viajes.

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Asesor comercial mostrador.

Departamento-Unidad: Ventas.

Dependencia Directa: Gerencia Comercial.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Promover y vender el portafolio de productos que se presenta en el almacén, de una manera organizada con el ánimo de orientar e informar las características de los mismos y garantizar un mejor servicio al cliente.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Vender y asesorara a los clientes sobre los productos que ofrece la empresa.
- ❖ Asesorar a los clientes en la Pre venta (cotizaciones).
- ❖ Adquirir un compromiso con el cliente.
- ❖ Ofrecer el portafolio de productos.
- ❖ Mantener el buen nombre e imagen de la empresa ante los clientes y consumidores en general.
- ❖ Llevar un control de las ventas realizadas sean estas de crédito o contado, mediante un reporte diario por sistema.
- ❖ Apoyar al Jefe de Cartera con los cobros de las facturas de sus respectivos deudores clientes.
- ❖ Facturar Compras a Diario.
- ❖ Mantener el buen nombre e imagen de la empresa ante los clientes y consumidores en general.
- ❖ Hacer orden de compra.
- ❖ Mantener controlados los niveles de rendimiento mediante un seguimiento permanente del proceso comercial de venta y Pre- venta para

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Realizar constantemente la rotación de los productos en exhibición.
- ❖ Ofrecer un servicio post venta a los clientes.
- ❖ Revisar los inventarios y registrar los productos agotados.
- ❖ Realizar el cuadro en la planilla de liquidación y codificar los productos vendidos.
- ❖ Ubicar adecuadamente el material de publicidad, para la promoción de los productos a vender.
- ❖ Mantener la limpieza y organización del almacén.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

El cargo requiere Diploma de educación media (bachiller) y preferiblemente formación en áreas afines al cargo como seminarios en ventas y servicio al cliente.

Experiencia:

El ocupante del cargo requiere una experiencia laboral de más de 6 meses en el área de ventas en el sector de la construcción.

Nivel de autonomía e iniciativa:

El cargo mantiene una supervisión limitada, debido a que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios. Por tanto desarrollan un nivel de iniciativa y creatividad alto, para dar un valor agregado al cargo.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Por errores:

❖ Suministra mala información acerca de la existencia de productos y los precios de los mismos.

Los errores pueden dejar consecuencias en el rendimiento del área de ventas o en la pérdida de clientes.

Por maquinas, materiales o equipos:

❖ Maneja ocasionalmente equipos de cómputo y materiales de oficina.

Por contacto con el público:

Maneja continuamente comunicación directa con clientes y ocasionalmente con empleados de la empresa.

Por información:

REPORTE	DIRIGIDO A:
Informe de ventas	Gerente Comercial

Por información confidencial:

Maneja información importante dado el conocimiento sobre el listado de precios de los productos de la empresa.

Por supervisión:

No ejerce supervisión alguna.

Por dinero:

No aplica.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Esfuerzo mental:

Requiere constantemente alta concentración, pues el cargo exige estar atento al movimiento de entrada y salida de clientes al almacén y la correcta digitación de los códigos a cada producto vendido al sistema.

Esfuerzo físico:

Para la ejecución de las labores del cargo se debe permanecer en constante movimiento.

Psicológico:

Ninguno

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Recepcionista.

Departamento-Unidad: Administrativo.

Dependencia Directa: Gerencia General.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Mantener en orden la entrada y salida de clientes y personal de la empresa buscando con esto poder brindar un ambiente favorable, al igual que brindar apoyo a las demás dependencias de la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Manejar responsablemente y oportuna la recepción, elaboración y despacho de la correspondencia de la empresa.
- ❖ Permitir la entrada o acceso a las áreas administrativas a los clientes y público en general.
- ❖ Atender todas las llamadas de clientes y público en general.
- ❖ Organizar y mantener al día los archivos y documentos de la empresa.
- ❖ Presentar Informe mensual a la gerencia sobre los resultados de la evaluación de satisfacción de los clientes por vendedor.
- ❖ Elaborar Informe mensual de quejas y reclamos.
- ❖ Controlar que la correspondencia tanto recibida como expedida, sea debidamente procesada y ordenada.
- ❖ Atender llamadas del público en general y remitirlas al área correspondiente.
- ❖ Realizar funciones asignadas por el jefe inmediato.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Brindar un ambiente agradable al personal y clientes de la empresa.
- ❖ Realizar Procesamiento de Informes de recepción.
- ❖ Digitalizar órdenes de salida y traslados de Bodega.

- ❖ Reportar las novedades del personal.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

El cargo requiere poseer título de bachiller académico y conocimiento en relaciones interpersonales y ventas.

Experiencia:

El ocupante del cargo requiere una experiencia laboral de 6 meses a 1 año.

Nivel de autonomía e iniciativa:

La Supervisión es ocasional, en razón a que la mayoría de las tareas son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Por errores:

Mala atención a los clientes y público en general, estos errores pueden dejar consecuencias en la imagen de la empresa y en la pérdida de clientes.

Por maquinas, materiales o equipos:

El manejo adecuado en el desempeño del cargo del computador. Promover el buen uso y manejo de los equipos de oficina al igual que maneja continuamente material de oficina.

Por contacto con el público:

Contacto frecuente con clientes y público en general. Continuamente con el personal de la empresa y ocasionalmente con los proveedores.

Por información:

No aplica.

Por información confidencial:

No maneja información confidencial.

Por supervisión:

No ejerce supervisión alguna.

Por dinero:

No aplica.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Esfuerzo mental:

Requiere constantemente alta concentración.

Esfuerzo físico:

Para la ejecución de las labores del cargo se debe permanecer sentado más del 90% de la jornada de trabajo.

Riesgos:

Físico: Radiación no ionizante generada por el monitor del computador y lesiones en la columna por la posición permanente durante el trabajo.

Psicológico:

No aplica.

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Conductor.

Departamento-Unidad: Administrativo.

Dependencia Directa: Jefe de Bodega.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Hacer la entrega de la mercancía despachada por la bodega para ser repartida a cada cliente respectivamente.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Hacer uso del vehiculo destinado a la función de despacho y entrega de mercancía, siguiendo las normas legales vigentes, para dicha actividad.
- ❖ Apoyar la función de Cargue de mercancía a Auxiliar de Bodega
- ❖ Distribuir y entregar la mercancía de venta externa, con apoyo de Auxiliar de Bodega.
- ❖ Ordenar y alistar los pedidos.
- ❖ Hacer recorridos según rutas asignadas por el Jefe de Bodega II.
- ❖ Realizar un informe de devoluciones a Secretaria de ventas y recepción.
- ❖ Entregar Factura de la recepción de los productos por parte de los clientes.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Velar por mantener el orden y la limpieza de la bodega y del almacén.
- ❖ Velar por el buen estado del vehículo reportando mantenimiento preventivo y correctivo.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

Se requiere un nivel de educación mínimo de Bachiller.

Experiencia:

El ocupante del cargo requiere una experiencia laboral menor de 3 meses, en cargos similares.

Nivel de autonomía e iniciativa:

Para el ocupante del cargo el nivel de autonomía es ocasional. En razón a que la mayoría de las tareas son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos como normas.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Por errores:

Errores en la entrega inadecuada o confusión de productos a la hora de despachos o entrega o por el manejo indebido del vehículo que produzca daños en los productos, puede ocasionar consecuencias perjudiciales para la empresa y específicamente que afecten el área comercial.

Por maquinas, materiales o equipos:

- ❖ Maneja en ocasiones material de oficina.
- ❖ Por manejo del vehículos de transporte de mercancía.

Por contacto con el público:

Maneja en ocasiones comunicación con empleados de otros departamentos y continuamente con los clientes.

Por información:

REPORTE	DIRIGIDO A:
Informe de devoluciones	Secretaria de ventas

Por información confidencial:

No maneja información importante.

Por supervisión:

No ejerce supervisión alguna.

Por dinero:

No aplica.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Esfuerzo mental:

Requiere constantemente alta concentración.

Esfuerzo físico:

Para la ejecución de las labores del cargo se debe permanecer en constante movimiento, pero aun así requiere de esfuerzo físico al permanecer largo periodos sentado y dentro del vehículo expuesto al sol.

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Auxiliar de Caja y Entrega de Mercancía.

Departamento-Unidad: administrativo.

Dependencia Directa: Gerencia Administrativa.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Apoyar el servicio de venta del almacén, mediante la recepción del cliente en caja para cancelación de la factura y posteriormente la entrega y empaque del producto vendido.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Recibir el dinero para la cancelación de factura de compra.
- ❖ Alistar la mercancía a entregar, cuidando siempre que esta este en buen estado.
- ❖ Empacar y entregar la mercancía de venta del almacén al cliente.
- ❖ Realizar el corte de Caja diario, revisando que todo este en orden.
- ❖ Elaborar un reporte de caja diario.
- ❖ Revisar diariamente el inventario en existencia
- ❖ Elaborar un reporte de Productos recibidos por Bodega.
- ❖ Realizar el cuadro de saldos en rojo.
- ❖ Confirmar al almacén los productos disponibles para le venta.
- ❖ Elaborar una orden de pedido para autorizar la compra de productos de otro almacén.
- ❖ Solicitar a bodega mantener todos los productos con inventario en existencia.
- ❖ Recibir y revisar el estado de los productos provenientes de la Bodega.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Velar por mantener el orden y la limpieza de la caja y el almacén de entrega.
- ❖ Hacer informe de mercancía existente y faltante e informar al jefe de Bodega, para cuadro de inventarios.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

Se requiere un nivel de educación mínimo de Bachiller.

Experiencia:

El ocupante del cargo requiere una experiencia laboral de 3 meses en adelante en cargos similares, preferiblemente en el sector de la construcción.

Nivel de autonomía e iniciativa:

Mantiene un nivel de autonomía bajo dado a que la naturaleza del cargo es tal que después de elegido un método, mantiene una rutina en el desarrollo de sus funciones.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Por errores:

Errores en el manejo de dinero de la caja, la entrega de productos o en la atención al cliente, pueden ocasionar consecuencias graves que afecten el área Comercial y las finanzas de la empresa.

Por maquinas, materiales o equipos:

Maneja continuamente equipos de computo, materiales de oficina y caja registradora

Por contacto con el público:

Maneja ocasionalmente comunicaciones con empleados de otros departamentos, con clientes y público en general.

Por información:

REPORTE	DIRIGIDO A:
Reporte de caja	Tesorería
Notas de Abono	Jefe de Cartera

Por información confidencial:

Maneja información importante sobre la entrada de dinero diaria por medio del almacén.

Por supervisión:

No ejerce supervisión alguna.

Por dinero:

Maneja todo el efectivo que entra por medio del almacén, montos hasta por \$ 200.000.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Esfuerzo mental:

Requiere constantemente mediana concentración, dado a que maneja la mercancía con códigos.

Esfuerzo físico:

Para la ejecución de las labores del cargo se requiere un nivel medio de esfuerzo físico dado a que permanecer constantemente en movimiento.

Psicológico:

No aplica.

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Auxiliar de Bodega de entrega de mercancía.

Departamento-Unidad: Comercial.

Dependencia Directa: Gerencia Comercial.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Velar por la entrega oportuna de la mercancía vendida y un servicio de despacho eficaz, controlando siempre el buen estado de los productos, para el beneficio tanto de los clientes como de la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Apoyar al Auxiliar de Caja y entrega de mercancía, alistando la mercancía a entregar, cuidando siempre que esta este en buen estado.
- ❖ Traer productos necesarios desde bodega a los almacenes, para su venta.
- ❖ Apoyar el cargue de vehículos de clientes del almacén.
- ❖ Apoyar al Auxiliar de Caja y entrega de mercancía, en la función de empaque los productos vendidos.
- ❖ Revisar diariamente el inventario en existencia
- ❖ Traer productos vendidos de otros almacenes.
- ❖ Apoyo directo al área de Bodega en las funciones de entrega y despacho de mercancía.
- ❖ Apoyo directo al área de Bodega en las funciones de cargue y descargue de los vehículos.
- ❖ Ordenar y mantener el cuidado de los productos que están en la Bodega.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Velar por mantener el orden y la limpieza de la bodega.
- ❖ Hacer informe de mercancía existente y faltante e informar resultados al jefe de Bodega.

- ❖ Controlar el estado de los productos que ingresan y salen de la bodega.
- ❖ Realizar labores de limpieza del área de Bodega y del almacén, diariamente.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

Se requiere un nivel de educación mínimo de Bachiller.

Experiencia:

El ocupante del cargo requiere una experiencia laboral de 6 meses en adelante en cargos similares.

Nivel de autonomía e iniciativa:

Para el ocupante del cargo el nivel de autonomía es mínimo dado a que la supervisión es continua, esto para informar o recibir accesoria y/o asignaciones. Se debe seguir métodos o procedimientos establecidos.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Por errores:

Errores en la recepción o entrega de productos, pueden ocasionar consecuencias graves que afecten el área Comercial.

Por maquinas, materiales o equipos:

Maneja continuamente equipos, herramientas de bodega y equipos para traslado de mercancías y en ocasiones material de oficina.

Por contacto con el público:

Maneja ocasionalmente comunicaciones con empleados de otros departamentos.

Por información:

REPORTE	DIRIGIDO A:
Mercancía agotada	Jefe de Bodega

Por información confidencial:

No maneja información confidencial.

Por supervisión:

No ejerce supervisión alguna.

Por dinero:

No aplica.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Esfuerzo mental:

Requiere constantemente mediana concentración.

Esfuerzo físico:

Para la ejecución de las labores del cargo se debe permanecer constantemente de pie y en movimiento.

Psicológico:

No aplica.

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Auxiliar de Servicios Generales y Cafetería.

Departamento-Unidad: Administrativa.

Dependencia Directa: Gerente Administrativa.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Velar por mantener la satisfacción del personal de la empresa, clientes y público en general que se encuentre dentro de las instalaciones de la empresa mediante el servicio de cafetería, así como el mantenimiento y arreglo del aspecto físico de las oficinas del área administrativa.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Ofrecer constantemente el servicio de cafetería al personal de la empresa, clientes y público en general.
- ❖ Realizar los pedidos de los productos de la Cafetería.
- ❖ Elaborar diariamente Factura de compras de Cafetería para presentar a la Dirección Administrativa.
- ❖ Elaborar un informe diario de las ventas en Cafetería y pedidos del día.
- ❖ Entregar el dinero recaudado por las ventas de cafetería a Tesorería, diariamente.
- ❖ Realizar mensualmente un Inventario de mercancía de Cafetería en existencia.
- ❖ Elaborar un informe mensual de las cuentas de personal deudor de la cafetería a la dirección administrativa.
- ❖ Realizar la Limpieza y organización de las oficinas del área administrativa, por lo menos una vez a la semana.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Velar por mantener el orden y la limpieza de la Cafetería.
- ❖ Estar pendiente de la publicidad de los proveedores de la cafetería.
- ❖ Atención de oficinas con el servicio de cafetería.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

Se requiere un nivel de educación mínimo de Bachiller.

Experiencia:

El ocupante del cargo requiere una experiencia laboral de 1 meses en adelante, en cargos similares, o con experiencia en atención al cliente.

Nivel de autonomía e iniciativa:

El cargo mantiene un nivel de autonomía alto, dado a que la supervisión es nula, sin embargo para la realización de sus funciones se debe seguir métodos o procedimientos establecidos.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Por errores:

Errores en la recepción o entrega de productos, pueden ocasionar consecuencias moderadas que afecten el área Comercial.

Por maquinas, materiales o equipos:

Maneja continuamente equipos, herramientas de bodega y equipos para traslado de mercancías.

Por contacto con el público:

Maneja constantemente comunicaciones con todo el personal de la empresa, clientes y público en general.

Por información:

REPORTE	DIRIGIDO A:
Informe de personal Deudor de cafetería	Tesorería
Inventario Cafetería	Tesorería

Por información confidencial:

No maneja información confidencial.

Por supervisión:

No ejerce supervisión alguna.

Por dinero:

Maneja dinero, por compras de material y productos para la cafetería, y maneja todo el dinero que se recauda en la cafetería.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Esfuerzo mental:

Requiere constantemente mediana concentración.

Esfuerzo físico:

Para la ejecución de las labores del cargo se debe permanecer constantemente de pie y en movimiento.

Psicológico:

No aplica.

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Revisor Fiscal

Departamento-Unidad: Administrativo.

Dependencia Directa: Junta de Socios.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Analizar los Balances y Estados financieros, para administrar de manera ordenada y clara las diferentes cuentas financieras, con el fin de conocer y mostrar el alcance económico de la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Asesorar constantemente a la Gerencia en Administración financiera o sobre temas que lo requieran.
- ❖ Presentar anualmente a la Asamblea de Accionistas los informes financieros de la empresa.
- ❖ Citar a Junta Extraordinaria de Accionistas, cuando las circunstancias lo ameriten.
- ❖ Ejercer vigilancia sobre los Activos de la empresa.
- ❖ Revisar y analizar los estados financieros según los decretos 2649 y 2650
- ❖ Presentar informes mensualmente de los estados financieros a la gerencia
- ❖ Revisar los soportes contables
- ❖ Elaborar cada año la Planeación tributaria de la empresa.
- ❖ Elaborar anualmente la declaración de Industria y Comercio, de renta, Informes a supersociedades y medios magnéticos a la DIAN.
- ❖ Atender Visitas fiscales que realicen a la empresa entidades oficiales (DIAN, Alcaldía, etc.)

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Mantener Información actualizada sobre reformas en la Legislación tributaria que tengan significancia para la empresa
- ❖ Revisar los Libros Contables
- ❖ Otras inherentes a su cargo de acuerdo a observaciones de la Asamblea de Accionistas que le sean asignadas por su jefe inmediato.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

El cargo requiere un nivel de educación superior con título universitario en Contaduría, y conocimientos en revisoría fiscal.

Experiencia:

El ocupante del cargo requiere una experiencia mínima de 2 años, en el manejo de cuentas contables.

Nivel de autonomía e iniciativa:

Dado a que las funciones del cargo implican el uso de métodos repetitivos, seguimiento de instrucciones definidas y el trabajo es evaluado primordialmente con base en los resultados generales se maneja un bajo nivel de autonomía e iniciativa.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Por errores:

Debido al tipo de decisiones a tomar y la responsabilidad en el manejo de valores cuantitativos, los errores pueden provocar consecuencias significativas en las cuentas contables e información financiera de la Empresa.

Adicional las consecuencias pueden repercutir en sanciones con entidades de vigilancia, dado a la información financiera que se maneja.

Por maquinas, materiales o equipos:

Maneja esporádicamente equipos de cómputo y materiales de oficina.

Por contacto con el público:

Contacto ocasional con empleados del departamento administrativo.

Por información:

REPORTE	DIRIGIDO A:
Informe financiero de la situación de la empresa	Asamblea de Accionistas- Gerencia General

Por información confidencial:

Maneja información importante dado el conocimiento de información contable sobre los estados financieros de la empresa.

Por supervisión:

No ejerce ninguna supervisión.

Por dinero:

No aplica.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Esfuerzo mental:

Requiere constantemente alta concentración, dado a que se manejan altos niveles de responsabilidad, debido a la necesidad de cuidado en el manejo de valores cuantitativos.

Esfuerzo físico:

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado constantemente, requiere un nivel de esfuerzo visual alto dado a la constante atención y observación.

Riesgos:

Físico: Radiación no ionizante generada por el monitor del computador.

Dado a que sus funciones son de carácter cuantitativo, se manejan niveles altos de tensión y se corre el riesgo de sufrir de estrés .

Psicológico:

No aplica.

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Mensajero.

Departamento-Unidad: Administrativo.

Dependencia Directa: Dirección Administrativa.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Ser apoyo directo para la Empresa en todo lo que a diligencias se trate, velando siempre por el cuidado de los documentos o encomiendas y su entrega eficaz.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Recoger y enviar documentos de la empresa a un destino específico
- ❖ Realiza consignaciones a entidades financieras.
- ❖ Hacer pagos oportunos de servicios fijos que posea la empresa.
- ❖ Apoyar al departamento de Cartera con el cobro personal de facturas.
- ❖ Recoger documentos de valor, como cheques devueltos por entidades financieras.
- ❖ Hacer pagos oportunos de Facturas a proveedores.
- ❖ Llevar solicitudes de crédito a los diferentes proveedores.
- ❖ Hacer uso del vehiculo destinado a la función de despacho y entrega de Documentos y/o dinero, siguiendo las normas legales vigentes, para dicha actividad.
- ❖ Realizar funciones que conciernen con su cargo.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Comprar artículos y Materiales de papelería u otros en general que requiera la empresa.
- ❖ Velar por el buen estado del vehículo reportando mantenimiento preventivo y correctivo

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

Se requiere un nivel de educación media (Bachiller).

Experiencia:

El ocupante del cargo requiere una experiencia laboral menor de 3 meses, en cargos similares.

Nivel de autonomía e iniciativa:

Para el ocupante del cargo el nivel de autonomía es ocasional. En razón a que la mayoría de las tareas son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos como normas.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Por errores:

Errores en la entrega inadecuada o confusión de documentos o por el manejo indebido del vehículo o el uso inadecuado de los documentos bajo su responsabilidad, puede ocasionar consecuencias graves tanto para el empleado como para la empresa.

Por maquinas, materiales o equipos:

- ❖ Maneja en ocasiones material de oficina.
- ❖ Por manejo de los vehículos de transporte.

Por contacto con el público:

Maneja en ocasiones comunicación con empleados de otros departamentos y continuamente con público en general.

Por información:

REPORTE	DIRIGIDO A:
Informe de devoluciones de cheques	Recepción

Por información confidencial:

Maneja información importante dado a que su cargo tiene bajo su responsabilidad documentos con información importante.

Por supervisión:

No ejerce supervisión alguna.

Por dinero:

Maneja dinero para el pago de servicios, facturas y toda clase de diligencias, por ello tiene bajo su responsabilidad un nivel medio- alto.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Esfuerzo mental:

Requiere constantemente alta concentración.

Esfuerzo físico:

Para la ejecución de las labores del cargo se debe permanecer en constante movimiento, pero aun así requiere de esfuerzo físico al permanecer largo periodos parado en filas debido a las diligencias.

IDENTIFICACION DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Auxiliar Administrativo.

Departamento-Unidad: Administrativo.

Dependencia Directa: Gerente General.

OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:

Apoyar de manera directa las funciones de la Dirección Administrativa y financiera.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ❖ Elaborar diariamente notas Débito y Crédito al Jefe de Cartera.
- ❖ Realizar un informe diario de las facturas a Crédito al jefe de Cartera.
- ❖ Elaborar diariamente notas de Devolución de Mercancía de Bodegas I y II
- ❖ Elaborar un registro de vencimiento de proveedores, semanalmente
- ❖ Realizar funciones de apoyo con la dependencia de Contabilidad.
- ❖ Cancelar las facturas a los proveedores dentro de la ciudad, dos veces a la semana.
- ❖ Controlar y archivar documentos del departamento de contabilidad.
- ❖ Revisar semanalmente las facturas de compra

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- ❖ Revisar las bonificaciones a liquidar a vendedores de mostrador y vendedores externos según los descuentos elaborados por el desempeño y resultados obtenidos.
- ❖ Apoyar a la dirección Administrativa en las funciones de compra a proveedores.
- ❖ Verificar que todos los datos correspondientes a cada factura estén correctos.
- ❖ Recibir facturas de proveedores, asegurando su legalidad

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Educación:

El Cargo requiere estudio en Secretariado ejecutivo, con conocimiento en relaciones interpersonales, ventas y sistemas.

Experiencia:

El ocupante del cargo requiere una experiencia laboral superior a un 1 año.

Nivel de autonomía e iniciativa:

El cargo no requiere constante supervisión directa, se tiene facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un marco de referencia de políticas generales.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

Por errores:

Los errores son de magnitud significativa dado que el manejo inadecuado de la información, repercute en errores de la Gerencia y las Direcciones en la Toma de Decisiones.

Por maquinas, materiales o equipos:

Maneja continuamente equipos de cómputo y materiales de oficina.

Por contacto con el público:

Tiene contacto continuo con personas del departamento, personal de la empresa, clientes de gerencia y proveedores.

Por información:

REPORTE	DIRIGIDO A:
Informe justificación Saldos en rojo de Inventarios	Gerencia general y a la Dirección Administrativa

Por información confidencial:

Maneja información importante como archivos, correo electrónico de gerencia e información del departamento administrativo y comercial.

Por supervisión:

No aplica.

Por dinero:

No aplica.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Esfuerzo mental:

Requiere constantemente alta concentración.

Esfuerzo físico:

Para la ejecución de las labores del cargo se debe permanecer sentado la totalidad del tiempo. Requiere de esfuerzo visual dado a las funciones de revisión y verificación implícitas en su cargo.

Riesgos:

Físico: Radiación no ionizante generada por el monitor del computador.

Psicológico:

No aplica.

