

ESTRATÉGIAS Y PLANES PARA EL MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO EN LA
EMPRESA CONSTRUCCIONES MAURICIO PÁEZ SAS.

GUERRERO BULLA YEINSON DARWIN
MAHECHA CARDENAS LIZETH
RINCÓN CASTAÑEDA JESICA BRIYID

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.

2017

ESTRATÉGIAS Y PLANES PARA EL MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO EN LA
EMPRESA CONSTRUCCIONES MAURICIO PÁEZ SAS.

GUERRERO BULLA YEINSON DARWIN
MAHECHA CARDENAS LIZETH
RINCON CASTAÑEDA JESICA BRIYID

Asesor del Trabajo
SUÁREZ LOZANO IVÁN FERNANDO

Trabajo de grado para optar al título como
Especialista en Gerencia de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.

2017

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

El presente proyecto integrador es dedicado.

A DIOS por su infinita gracia y misericordia

A nuestras familias por su apoyo

A la universidad y profesores por su tiempo y dedicación

Agradecimientos

Agradecemos a la universitaria Agustiniiana por darnos la oportunidad de cursar esta especialización en su institución y por su compromiso en brindarnos una educación de calidad, a los profesores que día a día se esmeraron para traernos conocimientos en los cuales nos permitieron crecer profesional y personalmente. A nuestros familiares por el apoyo incondicional en esta etapa como estudiantes y principalmente a DIOS quien con su gracia y bondad nos dio salud y perseverancia para no desfallecer y llegar hasta el final de este camino.

Resumen

El proyecto investigativo fue realizado a la compañía Construcciones Mauricio Páez S.A.S, es una empresa del sector de la construcción con una trayectoria de 5 años en el mercado, realizando actividades como la mampostería en ladrillo prensado, pañete y terminados de todo tipo, a través de la tercerización de procesos, actualmente tiene cobertura en Bogotá, Cundinamarca y Boyacá, dentro de su proceso de crecimiento está la certificación en normas de calidad con el fin de ampliar su mercado hacia obras públicas.

En el diagnóstico que se realizó a la organización, se evidencio dificultades en los sistemas de información, especialmente en los procesos de compras, centros de costos, mano de obra y herramientas de trabajo causando traumatismos en el flujo de efectivo y en el desarrollo de una obra en el momento de establecer un presupuesto. Por otra parte, también se encontró que no cuenta con una misión y visión establecida, no cuentan con un departamento de talento humano y en la toma de decisiones no se realizan análisis del sector tanto internamente con externamente involucrando a todos los interesados.

Por lo anterior el objetivo principal de este proyecto es realizar un plan estratégico que permita establecer mejoras a la empresa, a través de un diagnóstico, unas propuestas y unos indicadores que midan el cumplimiento, utilizando una metodología cualitativa con enfoque de estudio de caso, en cada una de las partes de la organización obteniendo información de diferentes autores, documentos internos de la compañía, entrevistas, encuestas, matrices entre otras, estas fuentes fueron importantes y validas al momento del análisis, ya que es información verídica y confiable para la toma de decisiones. Por otra parte, dentro del desarrollo teórico de la investigación se invita a plantear estrategias con el fin de establecer objetivos y realizar análisis del sector incluyendo el crecimiento o decrecimiento y el comportamiento de los indicadores económicos para la toma acertada de decisiones.

Por consiguiente, se plantean diferentes propuestas de mejora encaminadas a la solución de falencias y al fortalecimiento de la compañía, donde resulta oportuno que el representante legal visualice y analice el papel que juega la compañía, dentro del mercado de la construcción que sobresale por la competitividad que maneja el sector. Adicional se abordan modelos de planeación estratégica, análisis DOFA y los problemas que maneja la organización interna y

externamente, lo que hace que este proyecto sea bastante práctico para una buena toma de decisiones.

Contenido

Introducción	11
Capítulo I: componente investigativo	13
1. Tema de investigación	13
2. Problema de investigación	14
2.1 Enunciado del problema	14
2.2 Formulación del problema	15
3. Objetivos de la investigación	16
3.1 Objetivo general	16
3.2 Objetivos específicos	16
4. Justificación	17
5. Marco de referencia	19
5.1 Antecedentes	19
5.2 Marco teórico	20
5.3 Marco conceptual	23
5.4 Marco histórico	24
5.5 Marco legal	25
6. Marco metodológico	28
6.1 Exposición del tipo de investigación	28
6.2 Población y muestra	29
6.3 Diseño instrumental	30
Capítulo II: componente disciplinar	31
7. Conceptualización de la empresa	31
7.1 Razón social	31
7.2 Objeto social	31
7.3 Reseña empresarial	31
7.4 Factores claves de constitución	32
7.5 Decisiones constitutivas	33
7.6 Ubicación e instalaciones	33
8. Gestión estratégica	34

8.1	Diagnóstico	34
8.2	Propuesta de mejora	39
8.3	Indicadores	41
9.	Entorno económico y competitividad	42
9.1	Indicadores económicos	42
9.2	Análisis sectorial	44
9.3	Análisis matriz MEFE	45
9.4	Análisis matriz PESTEL	46
9.5	Análisis matriz MPC	47
9.6	Análisis matriz MMGO	49
9.7	Análisis cinco fuerzas de Porter	50
9.8	Análisis estrategia océano azul	52
9.9	Propuesta de mejora	54
9.10	Indicadores	57
10.	Gestión del talento humano	58
10.1	Diagnóstico	58
10.2	Propuesta de mejora	60
10.3	Objetivo número 1	61
10.4	Objetivo número 2	66
10.5	Objetivo número 3	69
11.	Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo	71
11.1	Diagnóstico	72
11.2	Propuesta de mejora	73
11.3	Indicadores	79
12.	Gestión financiera	81
12.1	Diagnóstico	82
12.2	Propuesta de mejora	93
12.3	Indicadores	95
13.	Gestión de mercado	97
13.1	Diagnóstico	97
13.2	Propuesta de mejora	98

13.3	Indicadores	104
14.	Negociación y manejo de conflictos	105
14.1	Diagnóstico	105
14.2	Propuesta de mejora	108
14.3	Indicadores	111
15.	Gestión de operaciones y logística	112
15.1	Diagnóstico	112
15.2	Propuesta de mejora	114
15.3	Indicadores	117
16.	Cronograma de actividades y presupuesto general de la propuesta	118
	Conclusiones	120
	Recomendaciones	122
	Referencias	123
	Lista de Figuras	126
	Lista de tablas	127

Introducción

La presente investigación, se enfoca desde una perspectiva cualitativa, buscando realizar un análisis y una estructura de investigación a partir de la observación, donde se analiza la situación de la empresa y se proponen planes de acción, con los que podrá seguir creciendo en el sector de una manera organizada y estable. La información obtenida se recolecta a través de encuestas, indicadores, matrices, cuadros, donde se evidencia el factor competitivo y el beneficio de las ventajas que tiene la compañía, tanto de los recursos financieros y tecnológicos, es decir que cada uno de los procesos de gestión que se muestran en cada uno de los módulos, con el fin de adecuarse a las nuevas exigencias requeridas según la necesidad del mercado y su competencia.

Del mismo modo,, se analizan propuestas de mejora para cada módulo expuesto durante el trabajo de investigación como lo son: Gestión estratégica, entorno económico y competitividad, gestión de talento humano, responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo, gestión financiera, gestión del mercado, negociación y manejo de conflictos, gestión de operaciones y logística, donde se tratan puntos clave para la compañía mostrando indicadores, para cada propuesta de mejora que se dan por medio de matrices como lo es la matriz MMGO. De igual forma, se evalúan fortalezas, debilidades y planes de mejora de la organización Construcciones Mauricio Páez S.A.S, en búsqueda de la mejora en sus procesos, optimización de recursos y eficiencia de sus actividades.

Por otra parte, la empresa lleva ejecutando su actividad desde el 2012 participando en la tercerización de procesos donde ha logrado hasta el día de hoy ampliar su mercado en Bogotá, Cundinamarca y Boyacá. El trabajo de investigación, está enfocado en proponer soluciones a la empresa a través de una investigación interna y externa que se realizó, con el fin de plantear mejoras y evidenciar oportunidades de crecimiento que lleven a cumplir sus metas y objetivos generando a su vez valor agregado. Asimismo, es cierto que no existen varias posibilidades para licitar con el estado en nuestro país, ya que se debe tener una liquidez y un buen capital para financiar las obras ya que en los contratos no se dan abonos o anticipos, para la empresa Construcciones Mauricio Páez S.A.S le es muy beneficioso implementar los planes de mejora donde puede crecer en sus procesos siendo solvente en el mercado frente a sus competidores. Por lo señalado con antelación, la Gestión Financiera es básica e importante para la compañía, por tal

motivo el implementar las estrategias y soluciones propuestas en el proyecto, permite que mejore tanto internamente y externamente.

Adicional, aparte de mejorar la empresa en todos sus procesos, es poder contar con información confiable que le permita proyectar a futuro sus inversiones y el enfoque de la actividad hacia otros procesos que en el sector también se desarrollan, dentro de las expectativas del representante legal está el lograr que la empresa sea sólida, con cada una de las propuestas de mejora se logra esto, ya que no todas requieren una inversión muy alta si no simplemente se pueden implementar en el desarrollo de las actividades de los trabajadores.

Capítulo I: componente investigativo

1. Tema de investigación

Construcciones Mauricio Páez S.A.S. es una empresa legalmente constituida desde el año 2012, durante este tiempo ha logrado una sostenibilidad y reconocimiento en el mercado de la construcción en todo tipo de edificaciones, tanto para vivienda como para oficinas, actuando en la tercerización de procesos entre las grandes constructoras del país y el cliente final, realizando actividades como la mampostería en ladrillo prensado, el pañete de todo tipo de paredes y los terminados, entre otras. La empresa tiene una trayectoria satisfactoria pese a las dificultades que ha enfrentado, por tal razón es importante tomar medidas para la implementación de nuevas formas de administración, que conduzcan a la mejora de varios procesos y áreas de esta compañía.

La temática principal de la investigación es la gestión estratégica, que permite a toda organización brindar el direccionamiento de sus actividades de manera estructurada y sistemática, en pro del alcance de objetivos en un mercado altamente competitivo. Por otra parte el logro que se busca debe estar mediado, entre varios aspectos de mejora, por todo el personal de la compañía, quienes, en el desarrollo diario de sus actividades, evidencian aspectos claves que permiten mejorar procesos administrativos y operativos.

2. Problema de investigación

2.1 Enunciado del problema

El diagnóstico realizado en la empresa Construcciones Mauricio Páez, muestra falencias en sus sistemas de información, especialmente en aquellos que le permiten realizar la operación de los cálculos por compras de materias primas, proyección de costos, por mano de obra y herramientas de trabajo, características importantes en el desarrollo de un proyecto de construcción, donde es prioritario ligar las etapas de planificación y el desarrollo del presupuesto.

Es importante para toda empresa establecer un gobierno corporativo, donde se definan políticas a diferentes áreas de la compañía, como recursos humanos en el análisis de selección de empleados, logística en el tema de compras de materiales y herramientas de construcción, financieramente en lo que concierne a costos, gastos, presupuesto empresarial y una adecuada planeación tributaria, entorno económico referente a la competencia y tendencia del mercado constructor. Dichas fallas generan inconvenientes de orden legal, financiero y procedimental al interior de la compañía, por este motivo, se hace necesario implementar sistemas y métodos estratégicos minimizando el impacto de riesgos.

Para generar posibles soluciones se debe tener en cuenta distintos aspectos de la investigación como variables económicas, investigativas y conceptuales. Estas variables definen conceptos y posibles soluciones a cada problema propuesto, donde la recopilación de información es fundamental para la sustentación de cada propuesta de mejora en la organización.

Tabla 1

Formulación del problema

SÍNTOMAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de precisión frente al estado de sus ganancias o pérdidas. - Distribución inadecuada de los recursos. - Sanciones tributarias. - Pérdida de herramientas de trabajo.
CAUSAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de personal calificado para administrar y controlar el área financiera y de talento humano en la compañía. - Falta de presupuesto para la implementación de un departamento de contabilidad. - Desconocimiento por parte de la administración de la importancia de manejar un sistema de costos de materiales y por procesos. - Falta de gobierno corporativo dentro de la organización.
PRONÓSTICO
<ul style="list-style-type: none"> - Inexactitud en los estados financieros. - Inexactitud en las declaraciones tributarias presentadas - Falencias en la prestación del servicio por planificación de compra de suministros y materiales para las obras. - Sanciones por parte de las entidades estatales. - Rotación de personal e incumplimiento en la entrega de obras. - Demandas laborales.
CONTROL AL PRONÓSTICO
<ul style="list-style-type: none"> - Crear políticas de manejo de inventarios stock máximo y mínimo. - Implementar políticas de compras de materiales y herramientas de construcción así como las dotaciones para los colaboradores. - Determinar el sistema de costeo a utilizar para compras de materias primas y servicios prestados por los colaboradores. - Realizar una planeación tributaria adecuada a la razón social de la empresa. - Realizar un diagnóstico donde apliquen actividades que generen estrategias para el mejoramiento de la compañía. - Capacitación y formación al personal.

Nota: Autoría propia

2.2 Formulación del problema

¿Qué estrategias se deben diseñar para lograr un mejoramiento en el sistema administrativo y financiero en la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS?

3. Objetivos de la investigación

3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para generar una propuesta de mejoramiento en la empresa Construcciones Mauricio Páez SAS.

3.2 Objetivos específicos

Realizar diagnóstico para analizar el estado actual de la empresa

Generar una propuesta de mejoramiento en la empresa Construcciones Mauricio Páez SAS

Establecer indicadores de control para medición de la propuesta de mejoramiento

4. Justificación

La empresa Construcciones Mauricio Páez SAS, se encuentra en el sector desde hace 5 años realizando licitaciones de forma privada en la ciudad de Bogotá y realizando obras en diferentes ciudades de Colombia. Esta organización se especializa en la prestación de servicios de construcción, como la mampostería y el pañete en obras. Además, mantiene un método de licitación privada donde por medio de sobres cerrados se escogen a los mejores oferentes de las obras, y es así como se seleccionan a los contratistas que van a realizar los proyectos. Este es el método frecuente que utiliza la empresa para ganar diferentes contratos de construcción en varios sitios de Bogotá, no siendo el único, ya que también realizan contratos sin tener que licitar ya sea por el monto o por otras circunstancias que el gerente general de la empresa decide ejecutar. Es importante para la compañía que genere valor agregado y se posicione en el mercado para que pueda competir con las demás organizaciones por medio de trabajos de alta calidad.

En la actualidad la organización está pasando por un proceso de cambio en todas sus áreas funcionales, administrativas y operativas en busca de crecimiento. Por tal razón es necesario construir procesos de mejoras donde se integren diferentes variables ya sean administrativas o de procesos, minimizando riesgos para la empresa

Resulta oportuno implementar una Gestión estratégica, que permita la mejora en el entorno empresarial en Construcciones Mauricio Páez SAS, siendo de vital importancia determinar el valor de las obras y saber si la actividad desarrollada es rentable, con los recursos que realmente cuenta la empresa. La propuesta de implementación de sistemas integrados de mejora para la organización, permite conocer los procesos en que está fallando la compañía en cuanto al área administrativa y financiera.

Por otro lado, los elementos identificados dentro de la organización son una oportunidad profesional para poner en práctica los conocimientos teóricos aprendidos durante el proceso formativo de la especialización en Gerencia de Empresas, ya que estos podrán generar un impacto directo en las finanzas de la compañía, plasmando expectativa de mejora, especialmente en las propuestas frente al examen de costos derivados del análisis realizado, elemento crítico al firmar contratos, favoreciendo la falta de conocimiento por parte de la gerencia frente a la realidad de las utilidades de cada proyecto.

El presente proyecto se desarrolla para dar cumplimiento a las directrices de la universitaria Agustiniense con el fin de aplicar el conocimiento teórico de manera práctica en el proceso de mejoramiento en una organización. Así mismo, se establece como requisito para optar al título de especialistas en gerencia de empresas.

5. Marco de referencia

El marco de referencia se aborda desde un marco teórico, conceptual, histórico y legal.

5.1 Antecedentes

La presente investigación aborda la problemática evidenciada en la empresa Construcciones Mauricio Páez SAS a través de categorías teóricas, gestión estratégica, gestión de operaciones y logística, entorno económico y competitividad, mercadeo, responsabilidad social y gobierno corporativo, financiera, entre otros. Se toman como referencia autores que indican enfoques distintos en empresas de construcción en temas como sistemas de costeo y gestión estratégica, para abordar el tema de una manera amplia y completa para el desarrollo de la temática.

Dado que el enfoque de la investigación, es brindar alternativas de solución a problemas encontrados dentro de la empresa, es necesario estudiar varios parámetros que den a entender hasta dónde puede llegar y como se planteara cada posible solución en las áreas de la organización, teniendo en cuenta la recopilación de información que la compañía suministra con base en otras fuentes de información que se consultaron en el desarrollo del proceso.

Por esta razón, las empresas de construcción tienen el privilegio de enfocarse en cualquier actividad propia, como por ejemplo el pañete, mampostería, pintura, impermeabilización de muros entre otras, siendo de este modo un sector tan importante entre la economía de Colombia, que según fuentes consultadas reflejan datos exactos reflejando el crecimiento del sector a nivel nacional, razón por la cual la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS desean empezar a contratar en otras ciudades de Colombia, ya que desde sus inicios sus actividades se han concentrado específicamente en dos ciudades, sin expandir su mercado en otras partes del país.

Según el Departamento administrativo nacional de estadística (DANE, 2016)

En el año 2016 se registraron las siguientes variaciones colocando como referencia el año inmediatamente anterior En 2016 los pagos de obras civiles registraron una variación de 2,2 %. En 2015 la variación fue 5,2 %. Por tipo de construcción en 2016 se registraron las siguientes variaciones: Vías férreas, pistas de aterrizaje y Sistemas de Transporte Masivo (STM) con 75,7 %, Otras obras de ingeniería con 17,4 %, Carreteras, calles, caminos, puentes, carreteras sobre elevadas, túneles y construcción de subterráneos con 8,7 % y

vías de agua, puertos, represas, acueductos, alcantarillado y otras obras portuarias con 4,6 %. En 2015 estas variaciones fueron: -18,1%, 31,8 %, 9,3 % y 8,9 % respectivamente.

Como se puede observar, el sector constructor está cada vez más creciendo en Colombia, mostrando una clara oportunidad no solo para la compañía si no para otras empresas de este mismo sector, para elevar su nivel de contratación privada y celebrar contratos con el estado permitiendo así posicionarse en otras ciudades del país. Del mismo modo, para lograr el crecimiento es necesario implementar estrategias que estén acorde con lo que se quiere lograr, ya que no solamente es implementar, es estar a la vanguardia de las estrategias de otras compañías.

5.2 Marco teórico

La gestión Estratégica, como soporte teórico de esta investigación consiste en “desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (PORTER, 1992).

Es claro que al momento de crear estrategias se deben tener objetivos que permitan medir cómo se va a ejecutar para obtener resultados esperados. Las estrategias empresariales hoy en día juegan un papel importante en el marketing empresarial, si una compañía quiere crecer a nivel exponencial debe prepararse en las necesidades del mercado, pero no solamente debe preparar sus propias estrategias, si no está en la obligación de conocer las estrategias de sus competidores, distinguiendo a qué se enfrenta y poder minimizar el riesgo de fracaso.

Paralelamente para James Brian Quinn (Quinn, 1991)

En una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al ‘mariscal’ a coordinar los recursos de la organización hacia una posición ‘única, viable’, basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los ‘opponentes inteligentes.

De esta apreciación es importante decir, que las estrategias bien formuladas desde un principio son base fundamental para el crecimiento y fortalecimiento de una compañía, desde que se implemente la estrategia siguiendo lineamientos planeados desde un principio y monitoreando dicha estrategia, se pueden llegar a obtener incluso resultados mejores a los planteados por la administración.

Por otra parte, también se aborda los sistemas de costos, como categoría teórica, en la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS, de tal manera que es importante e indispensable implementar estrategias con diferentes puntos de vista no solamente para mejorar aspectos administrativos si no para lograr obtener expansión en mercados de Cundinamarca y Boyacá, logrando la visión planteada para los próximos años. Es de vital importancia el análisis de datos históricos con los que cuenta la compañía mostrando dar claridad y exactitud a estos datos necesariamente además debe implementar un sistema de costos confiable, donde se pueda realizar cálculos sin abstenerse a realizar contratos donde no sabe si obtendrán ganancia o pérdida.

Las empresas del sector de la construcción tienen diferentes tipos de costeo, sea por su actividad o tamaño de las mismas, no es lo mismo para una empresa de servicios implementar un sistema de costeo por procesos como una empresa del sector constructor poniendo en práctica el sistema por órdenes de compra, estos sistemas varían según las necesidades de la organización.

Para (Polimeni, Fabozzi, Frank, Adelberg, & Arthur, 1994)

Todas las principales áreas de la contabilidad y el análisis de costos se cubren en detalle, incluyendo la naturaleza, los conceptos y las clasificaciones de la contabilidad de costos, los sistemas de acumulación de costos por producto, los estados financieros externos y los informes internos, el costeo y el control de materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación, el sistema de costo por órdenes de trabajo, los sistemas de costo por procesos (dos capítulos), el costeo de productos conjuntos y subproductos, el presupuesto maestro, el costeo estándar (tres capítulos), los costeos directo y por absorción, los costos y los ingresos relevantes en la toma de decisiones a corto plazo, el análisis del costo-volumen-utilidad, la presupuestario de capital, las operaciones descentralizadas y la contabilidad por niveles de responsabilidad, la evaluación del desempeño por centro de responsabilidad, el análisis de la utilidad bruta y la fijación de precios de transferencia.

Es evidente la variedad de sistemas de costos adecuados en las compañías, aunque por otro lado no todos son beneficiosos, dependiendo de la función de cada compañía. En este caso para la empresa Construcciones Mauricio Páez SAS es más beneficioso implementar el sistema de costos por órdenes de producción, unificando los costos asociados a cada orden de trabajo como ejemplo los costos de materias primas o materiales de construcción, mano de obra directa a cada proceso, herramientas utilizadas para cada proceso entre otras. Para implementar este tipo de

sistema, debe contar con información clara y detallada de los costos en que incurre la empresa por cada proceso u orden de trabajo para tener claridad en el concepto de costeo por órdenes y teniendo información histórica que se pueda comparar y sacar presupuestos para las respectivas valoraciones.

(Bravo, 1998)

El costeo por órdenes de trabajo es un método de acumulación y distribución de Costos por órdenes de trabajo manufacturadas. Este tipo de sistema es más apropiado allí donde los productos difieren en cuanto a la necesidad de materiales y conversión.

Cada producto se fabrica de acuerdo con las especificaciones del cliente y el precio con que se cotiza está estrechamente ligado al coste estimado. Para llevar a cabo este sistema de costeo, es necesario establecer centros de costos a diferentes procesos en los que se ve incurrida la compañía, como por ejemplo centro de costo para personal o mano de obra directa, materiales o materias primas, herramientas entre otros. Si se determinan los centros de costos a cada proceso es más fácil identificar tiempos, valores en cantidades por la cual se pondría en marcha una contabilidad basada en sistema de costeo fijo y confiable, reflejando cifras exactas que implemente un sistema de presupuesto identificando ganancias o pérdidas según sea el caso.

Otra categoría teórica, es el análisis del sector de la construcción, así como los indicadores que reflejan cifras del aumento en los últimos años. En el segmento habitacional el aporte de los programas de vivienda será fundamental y así se ha venido reflejando en la comercialización de los proyectos. Sumado a eso, hay perspectivas más favorables en materia de tasas de interés. En los destinos no residenciales, las estrategias públicas de construcción de aulas escolares serán favorables para equilibrar una moderación en ese segmento de la actividad.

Del mismo modo, este sector aumento las construcciones en temas relacionados con las ayudas a familias vulnerables mostrando una oportunidad para las empresas que quieran licitar para la construcción de estas mismas y para algunos analistas, en esto ha sido clave la política del Gobierno con la cual atiende a todos los estratos.

Como se puede observar, la trascendencia de la Construcción sigue trazando innovación y tendencias ya que este sector en los últimos años ha sido bastante competitivo en el mercado, abriendo grandes caminos a las pymes en Colombia ya que día a día crece más este sector dando una mejor economía al país, por los beneficios que le brindan a los clientes ya que el gobierno y

las entidades financieras han dado facilidades de pago y otras más como lo es el subsidio de vivienda, prestamos, o subsidios que brinda el estado.

5.3 Marco conceptual

En el desarrollo de este trabajo se abordará varios conceptos, que permitirán desarrollar la investigación, pero, principalmente se abordaran 3 que son los más relevantes, como lo es el costo, sistema de costos por órdenes de producción y el presupuesto.

El costo son todas las erogaciones de dinero, que se deben realizar para la fabricación de un producto, de un bien o la prestación de un servicio o también se puede entender como “un sistema de información empleado para predeterminar, registrar, acumular, controlar, analizar, direccionar, interpretar e informar todo lo relacionado con los costos de producción, ventas, administración y financiamiento.”(Colin, 2008)

Para (Jaime, 2010) “es la suma de erogaciones en las que incurre la persona natural y jurídica para adquirir un bien o un servicio, con la intención de que genere ingresos en el futuro”.

El sistema por órdenes de producción trabaja de acuerdo a las órdenes de pedido, según las obras que se tengan así mismo se incurre en el desarrollo de la misma, también se puede entender como “el sistema de costos por órdenes de fabricación, también conocido bajo el nombre de: costos por órdenes específicas de producción, lotes de trabajo, pedidos de los clientes. Se caracteriza por cada uno de los costos dentro del proceso productivo, ya que se puede identificar directamente con el producto y por lo tanto, se le asigna a la solicitud que lo genera.

(Medina, 2007), “Es muy útil en aquellas empresas en las que el proceso productivo se basa en lotes, o tienen un sistema de producción en la que el producto se realiza bajo las solicitudes y especificaciones del cliente”. Este sistema es muy usado por las empresas de construcción ya que tiene como características reunir por separado los costos necesarios, se puede realizar un presupuesto antes de empezar a ejecutar la obra y como se había mencionado anteriormente lo que se realiza se hace en función de una solicitud.

Otro concepto que es importante tomar en cuenta es el presupuesto, que se define como la manera en que la empresa proyecta sus costos y gastos en un tiempo determinado, con el fin de planificar los desembolsos de dinero y a su vez cumplir sus metas u objetivos trazados.

(Salazar, 2006)

Los presupuestos se constituyen información de carácter contable, cuantitativa y proyectada, referida a un plan estratégico, con el fin de ayudar en el proceso de adopción de decisiones entre alternativas de acción sobre las cuales hay información incompleta, reduciendo así el riesgo implícito en el proceso decisional, y permitiendo el posterior control de la gestión empresarial y del logro del alcance de las metas establecidas.

Estos conceptos permitirán brindar solución a los diferentes problemas que tiene la empresa Construcciones Mauricio Páez SAS, ya que generan un gran impacto en la propuesta de mejora por que darán organización, sentido y claridad a todo lo que se realiza con cada obra o servicio realizado.

5.4 Marco histórico

Desde el 2001 la construcción ha sido uno de los sectores con mayor crecimiento aportando a la economía en del país, como se puede evidenciar en el informe emitido por la (DIAN, 2006)

En la construcción el subsector que más contribuyó a su crecimiento fue la edificación de vivienda, con un crecimiento de 10.63%, para el 2002 contribuyó el crecimiento en el 8,8% gracias a las políticas de vivienda de interés social impulsadas por el gobierno desde años anteriores y en el 2003 el crecimiento se explica por el repunte en los trabajos de construcción y edificaciones que tuvieron un crecimiento del 19,2%.

Del mismo modo, para el 2004 tuvo un crecimiento significativo del 9,7% lo informo la (DIAN, 2006), “Debido a la disminución de las tasas de interés que permitiendo que la adquisición de vivienda fuera más accesible para las personas, para el 2006 tuvo un crecimiento 14,36 de acuerdo al reporte emitió por el DANE”, “ Departamento Nacional de Estadística”.

Del mismo modo, para (Camacol, 2016).

Al analizar el resultado del valor agregado por grandes ramas de actividad, se observa el crecimiento del valor agregado del sector construcción de 4,3%. Este resultado se explica por el aumento de 6,8% en el subsector de edificaciones y el incremento de 2,9% en el subsector de obras civiles y en la actualidad el sector se proyecta a seguir creciendo como lo informa Camacol.

Es importante señalar, que el este sector está en crecimiento, aportando grandes resultados a la economía de Colombia, sobre todo en el subsector de edificaciones donde más tiene su auge.

5.5 Marco legal

Dentro del ejercicio de construcción, hay una serie de leyes y decretos que reglamenta a estas empresas y sus profesiones. Unas de estas leyes son las siguientes:

Tabla 2

Leyes que reglamentan el ejercicio de la construcción

LEYES QUE REGLAMENTAN EL EJERCICIO DE LA CONSTRUCCIÓN	
Ley	Descripción
Resolución No. 02413 de mayo 22 de 1979	La presente ley reglamenta la higiene y seguridad para la industria de la construcción, además dentro de esta resolución se incorporan aspectos generales de salud ocupacional, obligación de los trabajadores, de los andamios de remoción de escombros, medidas de seguridad quemaduras vibraciones ruido maquinaria pesada, cascos de seguridad y otros elementos de seguridad personal entre otros. La presente resolución se ve complementada por la ley 100 de 1993.
Resolución 02013 de Junio 6 de 1986	Se reglamenta la organización y funcionamiento de los comités, de medicina, higiene y seguridad industrial en lugares de trabajo donde en sus instalaciones tengan más de 10 trabajadores. La seguridad en el trabajo es fundamental y más cuando sus colaboradores están en alto riesgo de sufrir accidentes, es de ahí que nace el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
Ley 400 de 1997	Por el cual se adopta normas sobre construcciones sismo resistente y se regulan criterios mínimos para la construcción de edificaciones nuevas donde se vean reflejadas técnicas para minimizar el impacto sobre terremotos y la pérdida de vidas humanas. Además, señala la presente ley, los requisitos de idoneidad que deben cumplir los profesionales que desempeñen esta actividad. En la organización es muy importante contar con procesos y conocimientos sólidos donde se aplique esta ley ya que de su correcta aplicación dependen las estructuras que se realizan, la calidad y la confiabilidad de los clientes para posteriores contratos. No solamente es contar con conocimientos en esta ley 400 si no con personas idóneas y con experiencia para la correcta aplicación de estos procesos.
Ley 810 de junio 13 de 2003	La siguiente ley modifica la ley 388 de 1997 en materia de sanciones urbanísticas y algunas actuaciones de los curadores urbanos. Esta ley se encarga de sancionar a toda aquella persona natural o jurídica que construya modifique amplíe o remodele edificaciones sin una respectiva licencia urbanística que otorga las curadurías urbanas en el país. Del mismo modo esta ley se enfoca en cuáles son las sanciones aplicables para aquellos que infrinjan esta ley. Unas de estas son: Sellamiento de obras, multas, demolición, sellamiento de locales y de construcciones entre otras. Para la empresa Construcciones Mauricio Páez SAS así como para las otras empresas constructoras esta ley es de vital cumplimiento para evitarse sanciones por parte de las autoridades competentes.

LEYES QUE REGLAMENTAN EL EJERCICIO DE LA CONSTRUCCIÓN	
Ley	Descripción
Ley 1229 de 2008	La siguiente ley modifica la Ley 400 del 19 de agosto de 1997 donde se define el concepto de constructor, interventor, supervisor técnico, profesional en construcción en arquitectura o ingeniería directores de construcción, supervisores técnicos y en donde se incorporan intensidad horaria en sismo resistencia en cada una de sus profesiones.
Ley 1562 del 11 de julio de 2011	La presente ley complementa la resolución 02413 de mayo 22 de 1979, Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud Ocupacional.
Resolución 0549 del 10 de julio del 2015	Se reglamentan las políticas de ahorro de energía y agua en edificaciones y en donde se relacionan los siguientes aspectos: Porcentajes obligatorios sobre el ahorro de agua y energía en la construcción de edificaciones. Sistemas de aplicaciones graduales para el territorio de conformidad con el número de habitantes. Aparte de definir dichos porcentajes esta resolución define conceptos básicos como construcción sostenible, edificación, medidas activas, medidas pasivas, porcentaje de ahorro entre otros.

Nota: Autoría propia

6. Marco metodológico

El marco metodológico es la explicación para el análisis de la problemática de investigación mostrando un resultado sistemático y lógico de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico, es importante comprender que la metodología de la investigación es progresiva. En este tipo de investigación, estudia una problemática a partir de la recolección y análisis de datos directos de la compañía.

La presente investigación se realiza abordando una metodología cualitativa con un enfoque de estudio de caso, que se entiende como el proceso a describir algo por medio de cualidades como lo refiere:

(Alcarria, 2017)

La investigación cualitativa es una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos.

6.1 Exposición del tipo de investigación

En el proyecto de investigación se plantea la aplicación de una metodología de tipo cualitativo dando un enfoque de caso, donde la finalidad es diagnosticar la estructura administrativa y organizacional de la compañía, identificando las áreas que se pueden mejorar.

En ese sentido la (UNIVERSIDAD INTERAMERICANA, 2008) presenta las características y “Fraenkel y Wallen exponen cinco características básicas que describen las particularidades de este tipo de estudio.

El ambiente natural y el contexto que se da el asunto o problema es la fuente directa y primaria, y la labor del investigador constituye ser el instrumento clave en la investigación.

La recolección de los datos es una mayormente verbal que cuantitativa.

Los investigadores enfatizan tanto los procesos como los resultados.

El análisis de los datos se da más de modo inductivo.

Se interesa mucho saber cómo los sujetos en una investigación piensan y que significado poseen sus perspectivas en el asunto que se investiga.”.

Existen opiniones informando el estudio de caso donde exponen el funcionamiento de todas las partes del caso, generando hipótesis de niveles explicativos con supuestas relaciones causales descubiertas entre ellas, en un concepto natural concreto y dentro de un proceso dado, como lo explica claramente:

(Alzina, 2009), “Las características principales del estudio son inicialmente una lógica inductiva, que tenga una producción creativa de información y que facilite la descripción del objeto de estudio”.

Por otra parte, en la etapa de diseño se cuenta con herramientas que permiten extraer información confiable de la empresa tanto internas como externas, dando desarrollo a la investigación, para esto se realizó encuestas, entrevistas y adicional se exponen matrices que se anuncian a continuación

6.2 Población y muestra

Dentro del sector de la construcción, hay una serie de datos que es importante mencionar. Unos de estos datos reflejan el crecimiento de este sector en diferentes variables, como lo explica el DANE “departamento nacional de estadística” (DANE, 2017).

El aumento de edificaciones es relevante a los años anteriores, conforme el estudio realizado en diferentes ciudades reflejando la siguiente información, en el trimestre abril - junio de 2017 el 56,1% del área total en proceso del Censo de Edificaciones se concentró en Bogotá, Medellín y Barranquilla con sus áreas metropolitanas. En estas ciudades más del 50% del área censada en proceso de construcción se destinó a apartamentos.

Para el caso de la empresa Construcciones Mauricio Páez SAS, la población y muestra será la información suministrada por el DANE, ya que sus cifras son reales y comparables con el mercado de otras ciudades. Del mismo modo para el DANE “Departamento Nacional de Estadística”

IPC (TOTAL Y VIVIENDA) En mayo de 2017, el Índice de Precios al Consumidor - IPC registró un crecimiento de 0,23% respecto al mes inmediatamente anterior cuando fue 0,47%. Por su parte, el IPC de vivienda registró una variación de 0,49%. En los doce

meses el IPC total registró una variación de 4,37% y el IPC de vivienda 4,79%. (DANE, 2017).

Del mismo modo, para él (DANE, 2017).

Paralelamente, para el mes de mayo de 2017, el IPC de vivienda aumentó con respecto a la variación doce meses en Bogotá (4,91%), en Medellín (6,27%), en Cali (3,05%) y en Barranquilla (4,19%), aportando en conjunto 3,54 puntos porcentuales a la variación doce meses nacionales del IPC de vivienda.

6.3 Diseño instrumental

En la compañía se hicieron tres visitas específicamente al área administrativa, donde se realizaron entrevistas y encuestas a los colaboradores, así como al gerente general, para analizar el entorno interno y externo de la empresa. Dichas encuestas fueron dirigidas al gerente y 12 empleados donde solamente participaron 3 personas, paralelamente se analizan aspectos referentes a la comunicación, clima organizacional y manejo a cada proceso que se lleva a cabo dentro la misma.

Capítulo II: componente disciplinar

7. Conceptualización de la empresa

La empresa Construcciones Mauricio Páez SAS se desempeña especialmente en la mampostería en ladrillo prensado, acabados en pañete entre otras actividades propias de la construcción.

7.1 Razón social

La empresa está constituida y registrada en el Registro de Cámara y Comercio con el nombre de Construcciones Mauricio Páez y a su vez se le asignó el número de identificación tributario 900552299 con su respectivo código de clasificación industrial internacional uniforme que para este caso es el número 8, el CIU que corresponde a la identificación de la actividad principal que tiene como objeto la construcción es el 4111 que se define como construcción de edificios residenciales.

7.2 Objeto social

El principal objeto de la compañía es la construcción de edificios residenciales y oficinas, junto con la mampostería siguiendo las leyes y requisitos que reglamentan la construcción, obteniendo reconocimiento frente a su competencia para lograr crecimiento, alcanzando la satisfacción del cliente en el cumplimiento de los proyectos a través de la experiencia generada por la empresa con materiales de alta calidad e innovación.

7.3 Reseña empresarial

La compañía nace por la iniciativa empresarial del señor Mauricio Páez como proyecto dentro de su crecimiento profesional y personal, soportado en las necesidades del mercado y las oportunidades para ejercer su idea de negocio, fue así como se inició la constitución de la empresa y se dio el nombre de Construcciones Mauricio Páez SAS, dando comienzo a sus actividades en el año 2012, brindando ya 5 años de experiencia, presencia y trayectoria en el

mercado bogotano, teniendo como meta satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes, cumpliendo eficazmente y con altos estándares de calidad en cada una de sus obras o proyectos .

Desde sus inicios, la compañía se enfoca especialmente en la mampostería y construcción de edificios y oficinas participando en grandes proyectos con reconocidas constructoras, siendo su principal importe el mercado como subcontratistas. Con el transcurso de los años la compañía ha manejado e incorporado la innovación para así proveer a sus clientes una solución integral a las necesidades que se requieren en el entorno manejando de la mano calidad y eficacia al momento de licitar un proyecto obra o mampostería.

La compañía continua hasta el día de hoy en proceso de desarrollo y crecimiento teniendo excelente referencia en el mercado por su calidad en los servicios; así como con sus clientes lo que les ha permitido hasta la actualidad su posicionamiento y crecer significativamente desde sus inicios hasta el momento, cuentan con la acreditación en sistema de gestión de calidad pues se encuentran en el proceso de la implementación.

7.4 Factores claves de constitución

El señor Mauricio Orlando Páez Sánchez al saber cuál era la idea de negocio que quería implementar en el mercado, comenzó a indagar sobre la construcción y mampostería identificando la gran demanda que tiene este sector a nivel Bogotá y a su vez la distinta competencia semejante para aprender de ellos, igualmente ser más innovadores y tener ventajas diferenciadoras a su competencia. Su espíritu emprendedor siguió día a día a pesar de los obstáculos que se le presentaban, a los inicios de la compañía teniendo una gran actitud personal ya que no podía desistir antes de tiempo pues para el inicio se necesitaba una consolidación y desarrollo paso a paso, hasta que fuera reconocida y se posicionara en el mercado.

Viendo que empezó al transcurrir y generar ganancia la empresa tomando decisiones y supervisiones como gerente, optimizado los recursos e independizando sus servicios ofreciendo a sus clientes credibilidad y confianza en sus obras o proyectos.

7.5 Decisiones constitutivas

Comprenden las decisiones que en un momento determinado se tomaron para formar la empresa. Son por lo general de tres tipos: de localización, de naturaleza jurídica del tipo de organización, y de tipo estructural.

7.6 Ubicación e instalaciones

La empresa Construcciones Mauricio Páez SAS está situada en el departamento de Cundinamarca, exactamente en la ciudad de Bogotá y la dirección del domicilio es Cra 2a # 184-19 en el barrio Codito, y la ubicación estratégica de la compañía se escogió por comodidades económicas y personales.

A continuación se muestra la ubicación de la sede administrativa Construcciones Mauricio Páez SAS.



Figura 1. Ubicación instalaciones Construcciones Mauricio Páez SAS sede administrativa. Nota: Autoría propia

8. Gestión estratégica

En términos de negocios y de crecimiento empresarial, es fundamental proponer mejoras que permitan optimizar procesos en la organización, con el fin de generar valor agregado y promover el crecimiento financiero. Del mismo modo, se deben formular estrategias no solamente con el contexto interno si no también con los factores externos analizando variables, realizando alianzas y cooperación entre las mismas compañías.

La competencia genera ambición entre las empresas creando la necesidad de ir tras nuevas oportunidades, considerando que cada factor importante en la innovación y posicionamiento en el mercado, no solamente se debe pensar en individualismos a la hora de mirar el mercado, se deben tener datos históricos para posibles decisiones que generen el efecto deseado en la compañía.

“Dirigir una empresa requiere llevar a cabo las actividades operativas de planificación, organización, ejecución y control es imprescindible que las actividades operativas estén alineadas con la estrategia, entendiendo como estrategia la dirección a largo plazo de una organización”. (CASADO, 2010)

8.1 Diagnóstico

La empresa Construcciones Mauricio Páez SAS, lleva 5 años de ser creada, es una empresa de construcción, su actividad principal se concentra en servicios de mampostería de todo tipo, pañete y todo lo relacionado en este sector. Sus obras las realiza en las diferentes partes de Bogotá y Cundinamarca, pero aún no ha incursionado con su actividad en otras ciudades. La empresa actualmente no cuenta con misión, visión, no tiene objetivos establecidos, y el desarrollo de su actividad no es ejecutada a partir de una planeación, un sistema de costos, o presupuestos. Adolece por tanto de una logística asertiva para el desarrollo de sus procesos, reflejo de la falta de un área administrativa y financiera, que lleva a que existan dificultades a nivel tributario. Por otra parte, las licitaciones las realizan bajo cálculos históricos ya que se postulan para un proyecto donde determinan un valor a cobrar de acuerdo a la experiencia adquirida de los proyectos, sin la evaluación previa de ganancias o pérdidas, por tanto el flujo de efectivo es desarrollado de manera empírica sin la evaluación o prospectiva del riesgo.

Su enfoque en la actualidad se basa en obtener contratos, es importante evaluar los mercados fuera de Bogotá con el fin de conocer y estudiar la posibilidad de incursionar en otras ciudades y lograr esa expansión que en estos momentos está buscando la empresa. Actualmente la organización ha logrado obtener contratos a mediano plazo logrando estabilidad laboral para sus colaboradores y para su compañía.

A continuación, se muestra el análisis Matriz DOFA de la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS.

Tabla 3

Matriz DOFA gestión estratégica

	Debilidades – D
Excelente calidad en los materiales. No solo los materiales primarios si no en los materiales de terminado.2 Los contratos a largo plazo ayudan a la organización a tener estabilidad.3 En proceso de certificación Norma ISO 9001	1. La empresa lleva poco tiempo en el mercado, por lo tanto, no tiene mucho reconocimiento para poder llevar más proyectos a otras ciudades.2. No existe un proceso de contratación establecido razón por la cual hay mucha rotación de personal.3 La empresa no cuenta con misión y visión. 4. la empresa no cuenta con procedimientos establecidos o caracterización de actividades. No se cuenta con actividades organizadas para el presupuesto de compras y suministros.5 No se cuenta con estructura administrativa para el desarrollo de sus actividades.6 No cuentan con un sistema de publicidad que ayude a conocer más en el mercado nacional.7 La compañía no cuenta con un departamento definido de contabilidad, razón por la cual se han tenido inconvenientes con la presentación de impuestos.

Oportunidades – O	Amenazas – A
<p>1. Presupuesto para la construcción de vivienda de interés social en Bogotá. Para el año 2018 se construirán 3369 viviendas en Usaquéen en un rango de 24.5 hectáreas. 2 Planes de construcción por parte de la secretaria de planeación en 4 diferentes proyectos así: Parques de Occidente, ubicado en la antigua fábrica de Bavaria en el occidente de la ciudad. Triángulo de Bavaria, localizado en la avenida de las Américas con NQS. Usme Central tres Quebradas, en la localidad de Usme. 3 Proceso de paz ya que ayuda abrir terrenos donde se pueda construir. 4 Nuevos proyectos de infraestructura a nivel estatal el producto sectorial a nivel mundial se incrementa gracias a la ejecución de grandes obras de infraestructura y la construcción de nuevas viviendas según CAMACOL. 30 mil viviendas gratuitas 5 Contratación para personas reinsertadas ya que esto genera beneficios tributarios como disminución de impuestos entre otros. 6 Créditos financieros para solventar los proyectos a largo plazo con excelentes tasas de interés.</p>	<p>1 Competencia reconocida en el mercado construgordillo, conconcreto entre otras. 2 Se presenta un crecimiento del 3.9% de las empresas constructoras en el país. 3 Cambio climático. 4 Reforma tributaria estructural. 4 Corrupción</p>

Estrategias – FO	Estrategias - DO
<p>1 Buscar o licitar en el mercado de Tunja ya que según DANE hay gran demanda para construcción social. 2 Ampliar el mercado licitando en Bogotá en los proyectos de infraestructura que según CAMACOL se construían a partir del año 2017. 3 Buscar alianzas estratégicas con empresas constituidas en otros departamentos donde se pueda actuar como tercero en el proceso de construcciones de colegios.</p>	<p>1 Establecer misión visión de la compañía y darla a conocer a sus colaboradores en lugares visibles donde se puedan observar claramente.2 Establecer un espacio físico para el departamento administrativo que permita vender y promocionar la imagen. 3 Establecer un departamento de costos donde esté ligado al proceso de compras y selección con proveedores.4 Establecer un departamento de contabilidad fijo para la empresa.5 Contratar un líder en recurso humano que vele por la seguridad de los empleados evitando la rotación de empleados y velando por el correcto pago de la seguridad social en la compañía.</p>
Estrategias – FA	Estrategias - DA
<p>1. Implementar horarios adicionales ya que por consecuencia de los cambios en el clima de Bogotá se permiten retrasos en la entrega de las obras.2 Hacer uso de las redes sociales para promocionar la empresa y así atraer más clientes. 3 empezar a realizar una planeación tributaria adecuada a la razón social del negocio.</p>	<p>1 Crear políticas para el proceso de compras.2 Establecer líneas de créditos y alianzas estratégicas con proveedores que nos permitan un apalancamiento financiero</p>

Nota: Autoría Propia

El diagnóstico en la gestión estratégica se aborda a través de la aplicación de la matriz MMGO, con las variables principio de planeación, sistema de finalidades “misión visión y objetivos”, valores corporativos y variables estratégicas.

En la figura 2 se muestra la valoración de diferentes variables de la matriz MMGO desde el punto de vista estratégico

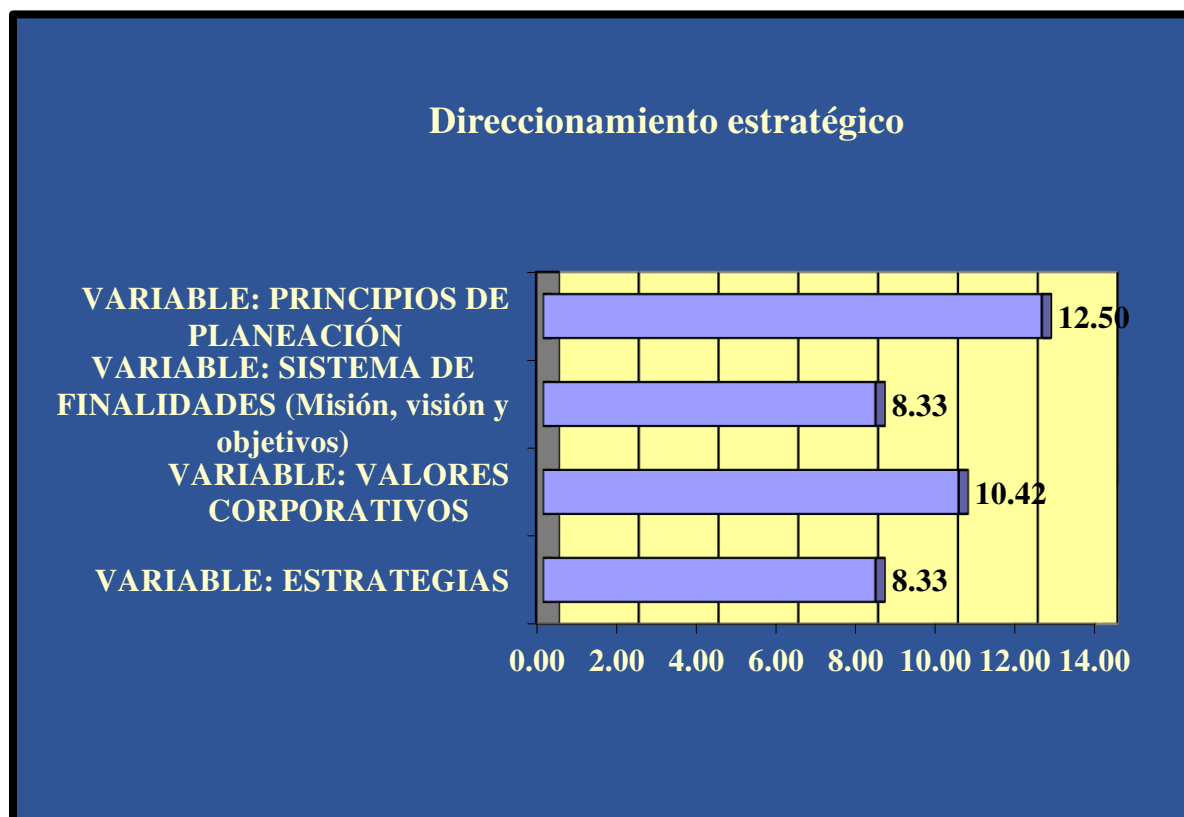


Figura 2. Informe integral MMGO gestión estratégica. Nota. Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

El diagnóstico refleja que las variables estratégicas tienen una puntuación del 8.33, evidenciando que la empresa adolece de la planificación y la participación de los stakeholders, requiriendo de la implementación de un sistema que le permita subsanar esta dificultad. Del mismo modo, se requiere conocer cuáles son las partes interesadas para la operación de la organización, tanto internos (empleados, gerentes y propietarios) como externos (proveedores, el gobierno, los acreedores, los clientes y la sociedad) para determinar estrategias enfocadas al cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Adicionalmente la variable sistema de finalidades muestra una puntuación de 8,33% es importante que la empresa defina su misión y visión por escrito con el fin de que todos sus trabajadores enfoquen su sentido de pertenencia y compromiso la laboral hacia estos propósitos.

8.2 Propuesta de mejora

La mejora que se propone implementar a la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS en cuanto al módulo gestión estratégica es la siguiente:

El alcance de la propuesta, deberá dar inicio en el establecimiento de la misión, visión y valores corporativos, adicional la incorporación de la responsabilidad social en el desarrollo de las actividades por parte de los empleados logrando la optimización de los recursos y disminución de gastos y costos.

Dentro de las acciones a realizar esta inicialmente conocer a todos los interesados a través de investigaciones, encuestas, entrevistas, email y Focus Group, donde se brinde información y opiniones del sector de la construcción. Para la implementación de esta gestión es necesario realizar un cronograma donde se indique los tiempos estimados que durara cada acción para poder estimar los costos y las personas que realizaran dichas entrevistas.

La responsabilidad frente al análisis de este proceso, recaerá serán los mismos socios y dueños, o en su defecto pueden designando personal idóneo y capacitado a través de la contratación directa.

Los recursos requeridos dentro de las actividades de implementación de la propuesta, estarán divididos en gastos de papelería y honorarios. Así mismo, el procedimiento a realizar se comenzará con el personal interno, empleados y accionistas de la compañía, seguido del personal externo como proveedores clientes y demás a través de las acciones planteadas para dicho fin, y su duración será de un mes en donde se clasificará los stakeholders según su poder, legitimidad y urgencia.

Se propone conocer los requerimientos de los clientes, a través de un análisis que permita identificar las dificultades en cada área de la compañía, con el fin de crear posibles soluciones a los problemas de la organización.

En la siguiente tabla se plantea la propuesta de mejora para Gestión Estratégica, donde se puede observar el proceso que se llevará a cabo y el costo en el que incurrirá la empresa para su implementación.

Tabla 4

Propuesta de mejora gestión estratégica

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimados
Analizar el entorno constructor he identificar problemas internos y posibles estrategias para mejorar la competitividad y el clima organizacional en la empresa.	Investigaciones , encuestas, entrevistas, email y focus group.	Inicialmente la gerencia de la organización, si se logra el objetivo se propone contratar una persona que haga sus veces.	Gerente de la organización , papelería para las encuestas.	Inicialmente se escogerá la muestra poblacional, seguido de la realización de las encuestas y entrevistas para la aplicación de las encuestas al personal elegido concluyendo con el análisis de las pruebas.	Selección de la población: 1 semana Realización de las pruebas encuestas y focus group: 1 semana Aplicación de las pruebas seleccionadas: 1 semana Análisis de las pruebas seleccionadas: 2 semanas Total cronograma en meses y días: 1 mes y una semana.	Control de actividades	Papelería: 50.000 Transportes: 50.000 Honorarios : 800,000 Total: 900.000

Nota: Autoría propia

8.3 Indicadores

En la siguiente tabla se muestra el indicador para Gestión Estratégica, que permitirá medir el cumplimiento de la propuesta planteada.

Tabla 5

Indicador gestión estratégica

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Control de actividades	Mide las actividades que se plantearon y se desarrollaron satisfactoriamente en un periodo determinado y cuales se plantearon, pero no se desarrollaron.	$\frac{\text{No actividades ejecutadas/No actividades programadas}}{100} * 100$	Analizar los resultados obtenidos por medio de las actividades ejecutadas para poder generar estrategias internas y externas que conllevan a un mejoramiento y posicionamiento de la compañía.

Nota: Autoría propia

9. Entorno económico y competitividad

En el contexto actual del país el entorno económico afecta significativamente a las compañías ya que estas se mueven frente a la globalización, buscando nuevas estrategias y un crecimiento auto sostenido por parte de las mismas, en el entorno en que se encuentra la competencia de cada empresa, es importante usar el conocimiento y la información basada en factores económicos como lo son los indicadores económicos.

Del mismo modo, la importancia del análisis del entorno económico es importante decir que las empresas que están a la vanguardia y en proceso de mejora, tienen en cuentas variables económicas para sus empresas de acuerdo al sector donde se encuentren, para generar planes estratégicos que permitan el crecimiento económico y social.

9.1 Indicadores económicos

A continuación, se muestra el impacto de los indicadores económicos en el desarrollo de la actividad de la empresa, donde se muestra una línea del tiempo desde el 2014 hasta el presente año.

Tabla 6

Indicadores económicos y su impacto en la organización

INDICADOR	2014	2015	2016	feb-17	IMPACTO EMPRESA
TRM	2.392,46	3.149,47	3.000,71	2.855,80	No afecta en la compañía ya que la misma no es importadora, y todos los productos, materiales, compra de materias primas y herramientas de trabajo son nacionales.
DTF	4,34%	5,22%	6,86%	7,12	Este indicador económico no afecta siempre y cuando la organización no posea productos con entidades bancarias.

INDICADOR	2014	2015	2016	feb-17	IMPACTO EMPRESA
USURA	51,18	52,22	33,51	33,51	La superintendencia financia aumento la tasa de usura en el primer trimestre del año 2017 afectado a todas las personas y empresas que tengan créditos con entidades financieras para el caso de la empresa Construcciones Mauricio Páez SAS Tendrá un impacto relevante, si la compañía requiere de un apalancamiento importante para el desarrollo de su operación.
PETROLEO	53,25	37,04	52,1	52,84	El petróleo es uno de los recursos que mejor ingreso representa al país, la caída que tuvo lugar desde inicios del 2014 siguiendo empeorando en octubre del año 2016.El precio del petróleo. La disminución de los precios afecto directamente el crecimiento de los demás sectores de la economía, y por ende los indicadores macroeconómicos. Como el resto de los sectores económicos, La empresa Construcciones Mauricio Páez SAS, se ve afectada por el incremento de los precios, afectando de manera directa los costos y gastos de ejecución de las obras.
BRENT	65,61	39,21	54,66	55,67	

INDICADOR	2014	2015	2016	feb-17	IMPACTO EMPRESA
US\$	\$2.000,00	\$2.743,00	\$3.050,00	\$2.916,00	Para la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS, afecta el precio del dólar en cuanto a la compra de materiales para la construcción. Si el precio del dólar sube, los materiales también se elevan y su poder de adquisición será más alto, y a su vez se verán obligados a incrementar su precio de venta.

Nota: Autoría propia

9.2 Análisis sectorial

Como se mencionó en el análisis de los indicadores económicos, el sector de la construcción ha tenido un crecimiento prolongado en los últimos años, especialmente por el aumento significativo de la demanda, con un enfoque importante en proyectos de viviendas de interés social. Como menciona, (Florez, 2016) “los principales indicadores del sector edificador están trazando tendencias y algo que llama la atención, es que a pesar de la desaceleración económica, mantienen un desempeño aceptable”.

Por otra parte la globalización ha generado cambios en el mercado a través del tiempo, como se puede observar en la tecnología, en las costumbres, en la política, en el consumo y parte de este cambio globalizado es la subcontratación o tercerización de procesos para reducir la mano de obra, en empresas del sector de la construcción se ve muy necesario implementar este tipo de subcontratos inicialmente por el alto riesgo que corren aquellas personas que trabajan en este sector y segundo por optimizar procesos como la selección y contratación.

9.3 Análisis matriz MEFE

Se realiza la matriz MEFE desde el punto de vista de entorno económico, donde se establecen oportunidades y amenazas para la compañía.

Tabla 7

MEFE entorno económico

Factores Externos	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			0
Nueva tecnología	0,11	1	0,11
Materiales de mejor calidad	0,11	4	0,44
Ser Ecológicos en los proyectos	0,08	4	0,32
Buscar Segmentación de la empresa	0,11	2	0,22
Diversificación territorial	0,04	2	0,08
Amenazas			0
Mercados Potenciales en Zonas Actuales	0,05	3	0,15
Baja Productividad y creatividad	0,04	1	0,04
Disminución del apoyo gubernamental	0,11	2	0,22
Aumento de la tasa de desempleo	0,15	3	0,45
Terrorismo	0,05	1	0,05
Situación económica de Colombia	0,15	2	0,3

Valor Ponderado empresa	2,38
--------------------------------	-------------

Nota: Autoría propia

Resaltando las amenazas y oportunidades que afronta la empresa Construcciones Mauricio Páez SAS, se hace referencia a ciertas condiciones desfavorables y favorables de la compañía que se pueden derivar de los cambios que se presentan en el medio ambiente y nuevas situaciones que de una u otra manera ya están presentes en el entorno de la empresa. Por otra parte, se puede verificar que, durante el análisis, se han integrado una serie de oportunidades y amenazas que se le recomienda a la compañía tener presentes, con el fin de explorar nuevas opciones o estrategias desde el punto de vista ambiental, como lo son nuevas tecnologías, materiales de mejor calidad, donde se logre una mejor segmentación, colocando en marcha cada

una de ellas, obteniendo un cambio muy significativo en él, incrementando de utilidades y ventas.

En referencia a lo anterior, es importante mencionar que el no realizar planes de acción frente a las amenazas, podría afectar negativamente sus ingresos y utilidades, ya que la disminución de ayuda económica por parte del estado y el aumento del desempleo, se intensificarían colocando en riesgo el capital y futuro de la empresa.

9.4 Análisis matriz PESTEL

En la siguiente figura, se puede observar la aplicación de la matriz PESTEL en diferentes sectores y el resultado obtenido frente a la empresa.

P	E	S	T	E	L
Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales	Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legislativos
Reforma tributaria	Crecimiento del sector constructor	Estilo de vida de los colombianos	Nuevas tecnologías	Políticas ambientales	Personas reincertadas
Políticas para financiamiento	Interes financiero	Crecimiento de la población en Bogotá	Potencial colombiano	Manejo de residuos	Personas en condición de discapacidad
Elecciones presidenciales	Presupuesto nacional para la construcción	Proceso de paz	Nuevos sistemas contables	Innovación en materiales para la construcción	Practicantes universitarios para temas administrativos

Figura 3. Matriz PESTEL. Nota. Autoría propia.

Con el fin de conocer el entorno externo de la empresa Construcciones Mauricio Páez SAS se desarrolla la matriz PESTEL donde se puede analizar diferentes sectores, con el fin de conocer el comportamiento del mercado actual o futuro y tomar decisiones, que conlleven al crecimiento y posicionamiento de la misma. Por lo anterior se evidencia que en el sector ecológico no es el más apto en el momento por los fenómenos naturales, un ejemplo de ello son las lluvias, la protección de la naturaleza limitando la expansión de la construcción.

Por otro lado, el sector económico muestra un crecimiento positivo para este año, en el ámbito social y las nuevas tendencias, ya que ayudan que el mercado crezca al igual que el sector de la tecnología considerando el campo de la construcción como una manera de innovar y por último

en el sector legal, se cuenta con un gran apoyo fomentando empleo para personas vulnerables y al mismo tiempo generando beneficios tributarios para las empresas de este sector.

La empresa actualmente se encuentra en buen momento, generando empleo, con objetivos claros de expansión a nivel nacional que permitan su posicionamiento en el mercado, ya que puede realizar muy buenas estrategias de marketing que permitan aumentar sus utilidades y tener ventajas sobre su competencia en temas económicos y de mercado.

9.5 Análisis matriz MPC

En la figura 4 se observa la matriz MPC, donde se ubica la empresa al nivel de su competencia y con el fin de evaluar que tan competitiva es en el desarrollo de la actividad.

		Amarillo		Marval		Construgordillo	
		3,3		2,4		2,7	
Factores de Éxito	Valor (Peso)	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
CUMPLIMIENTO EN TIEMPOS	0,2	4	0,8	2	0,4	3	0,6
TECNOLOGIA	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1
INNOVACIÓN	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
CERTIFICADO NORMAS DE CALIDAD	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
EXPERIENCIA EN EL MERCADO	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
COBERTURA NACIONAL	0,1	1	0,1	4	0,4	1	0,1
CALIDAD DE MATERIALES	0,2	4	0,8	2	0,4	4	0,8

Figura 4. Matriz MPC. Nota. Autoría propia.

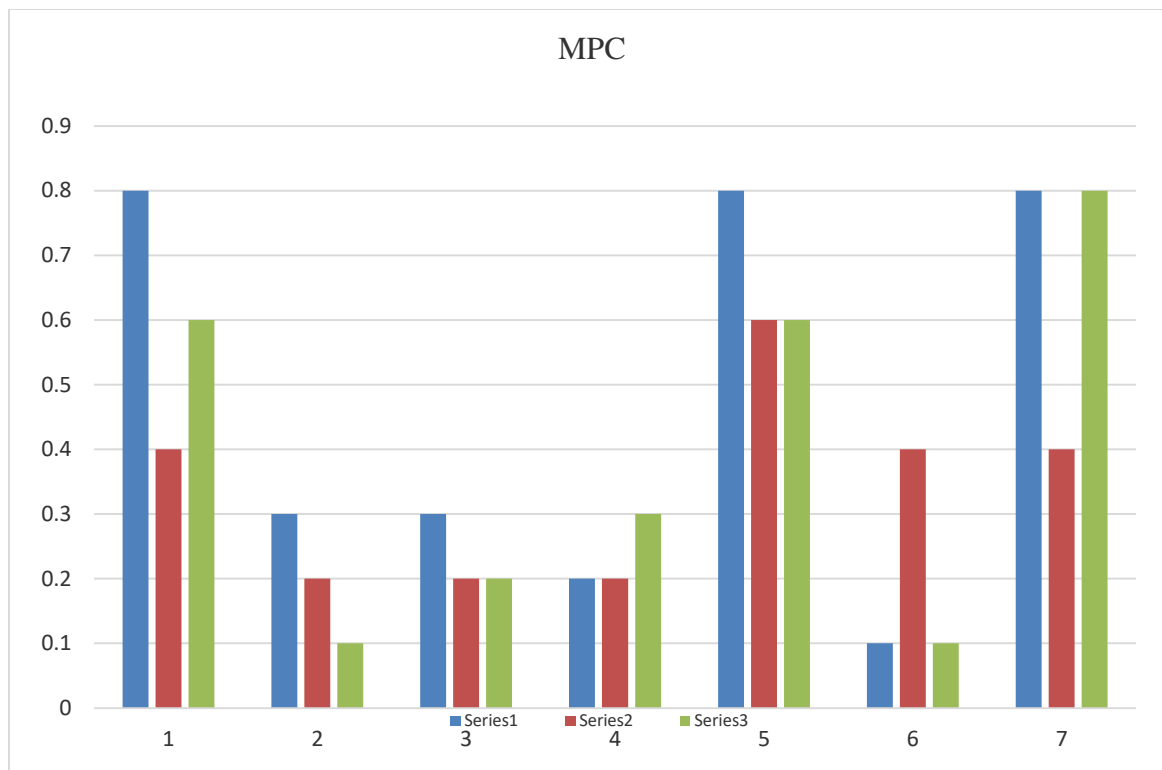


Figura 5. Tabulación Matriz MPC. Nota. Autoría propia.

Como se evidencia en la gráfica, se tomaron 3 compañías del sector de la construcción, siendo la competencia principal de la empresa Construcciones Mauricio Páez SAS, estas empresas tienen nichos fuertes de mercado en Bogotá, al igual que su experiencia en el mismo, tienen cobertura en la ciudad, pero solo una de estas empresas está realizando fuerte competencia en otras ciudades. En efecto, tienen cumplimiento en tiempos siendo organizaciones que ponen sus esfuerzos en la calidad de los materiales. Para el caso de la empresa en estudio, no posee buena tecnología y su innovación es casi mínima y si se quiere ser competitivo en el mercado hoy en día, se debe buscar estrategias que permitan implementar un análisis de indicadores económicos que brinden información exacta del mercado, para una toma de decisiones acertadas pensando en el entorno y su competencia.

Por consecuencia, la organización, se concentra más en la calidad de los materiales y en la entrega óptima de cada obra que realiza, pero no justifica el no tener en cuenta la posición de sus competidores. Al igual es de gran ayuda identificar variables para analizar en que son fuertes y que deben reforzar para así expandir su mercado a otras ciudades de Cundinamarca.

9.6 Análisis matriz MMGO

En la figura 6 se puede evidenciar la competitividad de la empresa desde el punto de vista económico analizando diferentes variables.



Figura 6. Entorno económico MMGO. Nota. Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

En el desarrollo de la matriz MMGO, se refleja la competitividad de la empresa desde el punto de vista económico, para el desarrollo de la matriz se evalúan distintas variables que permiten ver el comportamiento de la compañía en diferentes entornos, como lo es entorno del país, de la región, de las cadenas productivas, su competencia, el servicio y el precio.

En la gráfica se puede ver que la empresa presenta falencias en las variables evaluadas, actualmente no realiza investigaciones sobre las tendencias del mundo o sobre los cambios que tiene el sector, ya sean generados por el gobierno o por el lugar, es importante conocer que

sucede con el mercado con el fin de encontrar amenazas u oportunidades en el desarrollo de la actividad, adicional no tiene identificado sus grupos de interés y no manejan estrategias de precios en el mercado ya que sus licitaciones las realizan bajo sobre cerrado, es decir, se envía el presupuesto sin que la constructora conozca quién lo presento escogiendo uno al azar.

El desarrollo de la actividad y administración la realizan bajo la experiencia que tienen, llevando a la empresa a crecer, como se puede observar en sus estados financieros donde actualmente muestra utilidades, pero es importante que se los procesos se realicen bajo unos lineamientos que permitan mitigar el riesgo de pérdida en las inversiones.

Por otra parte, la variable entorno del país tiene una calificación del 8,33% es un puntaje muy bajo por tal motivo se debe empezar a trabajar con urgencia con el fin de mejorarla, debido a que actualmente el sector de la construcción se encuentra muy estable, esto significa que la empresa está expuesta a más competencia la cual no conoce. Del mismo modo, es muy importante aumentar la calificación de la variable de la competencia y las demás esto con el fin de poder convertir la organización en una empresa sólida y estable en el mercado de la construcción en otras ciudades.

9.7 Análisis cinco fuerzas de Porter

En el siguiente cuadro se analiza la competitividad de la empresa frente a 5 situaciones que evalúan el posicionamiento de la compañía en el sector.

Tabla 8

Cinco fuerzas de porter

ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER				
Rivalidad entre Competidores	La entrada de Nuevos Competidores	La amenaza de Sustitutos	El poder de Negociación de los Compradores	El poder de negociación de los proveedores
1. La política cambiara afecta el costo de oportunidad en los créditos	1. En el mercado que se encuentra la empresa es importante que este certificado con normas de calidad al no estarlo su mercado se vuelve más pequeño y se limita para crecer	1. Actualmente en el mercado de la construcción hay nuevos materiales de construcción como lo es drywall el no manejar las tendencias del mercado pueden perder clientes.	1.El mercado en el que se encuentra la empresa actualmente en bastante grande y al no tener una cobertura nacional limita a sus compradores	1.La política fiscal afecta a la empresa en el incremento del IVA con la reforma tributaria en el 2017
2. La rivalidad aumenta en la medida que el mercado aumenta y el oferta es similar o igual	2. El mercado de la construcción crece cada día de una manera significativa lo cual afecta a la empresa para poderse posicionar en el mercado	2. por otro lado el manejar productos de calidad o que no son comunes pondría a la empresa en un muy buen posicionamiento, ya que sería una de las pocas empresas que manejaría productos o servicio no convencionales.	2. El cambio de precios afecta a la empresa en compras y en la determinación del costo de las obras.	2. El sector de la construcción cuenta con bastantes proveedores pero la empresa no realiza cotizaciones iniciales para determinar cuál es el mejor precio de compra.
3. Si la compañía se certifica en la norma ISO 9001 se pondría en un mejor posicionamiento a diferencia de sus competidores, así podrá ganar más contratos.				3. El apalancamiento financiero se puede lograr no solo con entidades financieras si no con las mismas compras de materiales y de gastos administrativos.

Nota: Autoría propia

La compañía actualmente se encuentra en una posición neutral, donde no genera grandes ganancias, pero tampoco pérdidas, sin embargo, la gerencia está en busca de estrategias teniendo conocimiento que, si las implementan, estarán generando valor agregado para el crecimiento y el desarrollo de nuevas actividades o de nuevas maneras de innovación y posicionamiento en el mercado Bogotano y sus alrededores. Teniendo en cuenta la competencia, no se evidencia interés por obtener información sobre el mercado, precios y demás datos que le serían importantes que conociera para desarrollar estrategias, que le permitan sobrepasar a la misma.

Considerando las bases que tiene la compañía, se evalúan los cambios que están presentando en la empresa observando si cubren los gastos ocasionando un mejor entorno del negocio, realizando los ajustes necesarios y acuerdos que se deban hacer con el trascurso del crecimiento de la misma. La rivalidad que existe entre los competidores se caracteriza por estar enfrentados obligándolos a buscar estrategias claves que lleven a cabo los proyectos sin afectarse por la competencia del entorno, sin importar que tan fuerte sea la competencia detallando que tan viable es el producto en este caso las edificaciones para la empresa Construcciones Mauricio Páez SAS. Para la perspectiva del sector de la construcción se desarrolla la matriz 5 fuerzas de Porter, evidenciando el enfoque de la compañía, evaluando sus objetivos y recursos, donde se evidencia que la compañía posee un alcance y un privilegio con respecto del cliente y sobre las empresas rivales o competitivas en su sector, reconociendo una oportunidad para así mejorar su posicionamiento en el mercado.

9.8 Análisis estrategia océano azul

El océano rojo se enfoca en aquellas empresas que actualmente trabajan en la disputa de mercados, sin ningún tipo de estrategia ni innovación, compitiendo con precios bajos, retando a la competencia sin buscar nuevas demandas de mercados. El libro busca demostrar otra perspectiva de competir en el mercado y lo llama océano azul. Para este caso la define como otra manera de competir, donde la estrategia no se enfoca en los competidores si no en las alternativas y poder desarrollar la actividad de la empresa innovando para generar nuevas curvas de valor.

Con referencia a lo anterior, el desarrollo de la estrategia del océano azul es importante tener claros los siguientes criterios: conocer mercados alternativos, explorar nuevos grupos

estratégicos en los diferentes sectores, conocer la cadena de compradores, productos o servicios complementarios, distinguir lo llamativo para un comprador y el tiempo en que se desenvuelve las tendencias de mercado, con el fin de aprovechar el mercado de manera positiva.

El desarrollo de la curva de valor tiene cuatro acciones que ayudan a diferenciar, la primera acción es eliminar variables que han aportado a la industria pero ya no son relevantes para los clientes, la segunda acción es determinar si se ha exagerado con la dimensión de servicios o productos aumentando los costos sin necesidad, la tercera acción es reducir aquellos criterios que no son relevantes en los servicios o procesos realizados y la cuarta acción permite a la empresa establecer nuevas acciones o valor para crear una nueva demanda.

La estrategia que propone el autor, son los principios de formulación y de ejecución, cada uno de estos tiene un grado de riesgo, dentro de los principios de formulación se cuenta con cuatro, el primero es las fronteras del mercado donde consiste en ser mejor que la competencia bloqueando con fronteras en el mercado donde no le podrá hacer daño a la empresa. El segundo es el enfoque en la perspectiva global y no solo en los números, se enfoca en explorar y llegar a encontrar nuevas oportunidades de negocio, donde se pueda generar una estrategia para generarla. Se deben trabajar varios factores y analizar como las personas utilizan el producto o servicio, siempre la mirada debe estar enfocada en los clientes y de generar estrategias para un posicionamiento asertivo frente a la competencia.

Por último, se debe aplicar la secuencia correcta de la estrategia, el autor propone una secuencia donde el punto de partida es el comprador, seguido de establecer un precio estratégico para el producto, determinar que lo ofrecido lo podrá suplir el costo para obtener la utilidad esperada. Por consiguiente, se tienen los principios de formulación, el primer principio es tener en cuenta los obstáculos que se darán e irlos solucionado para evitar problemas futuros y el ultimo principio es considerar la ejecución de la estrategia dentro del modelo establecido.

A continuación, se muestra el análisis en la empresa Construcciones Mauricio Páez SAS en cuanto al libro OCEANO AZUL y su impacto en la organización.



Figura 7. Océano Azul. Nota. Autoría propia

9.9 Propuesta de mejora

Se propone implementar a la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS en cuanto a entorno económico y competitividad es la siguiente:

Implementar una cadena de valor en la compañía sería de gran ayuda, para conocer a profundidad el grado de importancia que implica tener información clara sobre todas las actividades tanto internas como externas que desarrolla la compañía. El objetivo del análisis de la cadena de valor está en identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos o partes de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total obtenido. Las actividades que configuran la cadena de valor pueden ser agrupadas en dos conjuntos:

Las actividades primarias forman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia. En estas actividades tenemos logística interna a lo que refiere el tema de los inventarios manejo de stocks mínimos y máximos entre otras áreas que constituyen de este análisis. Operaciones o procesos de producción donde el análisis radica en obtener información sobre la calidad de los productos, en este caso son las obras terminadas.

Actividades de apoyo: sirven de soporte para la realización de actividades primarias y permiten el funcionamiento de la empresa. Infraestructura al menos en la parte administrativa. Administración de recursos humanos para poder analizar todo el tema de selección y contratación de personal para la organización. Desarrollo de la tecnología que incluye las herramientas o elementos tecnológicos que serían útiles en la compañía, el aprovisionamiento para realizar una valoración, de que elementos van a ser utilizados o se pueden comprar utilizar a futuro y que genere productividad o rendimientos económicos para la empresa.

El análisis de la cadena de valor, permitirá tener una menor comunicación con los clientes y proveedores, admitiendo consultar información sobre indicadores económicos en los que la compañía se soporta para invertir en tecnología, infraestructura buscando internamente obtener ventajas competitivas

En la siguiente tabla se expone la propuesta de mejora para Entorno Económico, donde se contextualiza el proceso y su costo de implementación.

Tabla 9

Propuesta de mejora entorno económico

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimados
Conocer ventajas y desventajas de la compañía frente a su competencia para generar planes de acción que permitan competir en otras ciudades.	Estudio sobre las ventajas y desventajas de la compañía.	Inicialmente la gerencia de la organización, si se logra el objetivo se propone contratar una persona que haga sus veces.	Gerente de la organización. Un computador donde se tabule la información.	Estudio de cada área que compone la empresa, mirar costos y posibles falencias en cada área por medio de visitas y entrevistas a cada empleado.	Realización de las preguntas por cada encuesta: 1 semana Aplicación de las pruebas seleccionadas: 1 semana Análisis de las pruebas seleccionadas: 2 semanas Total cronograma en meses y días: 1 mes.	Indicador de desempeño	Transportes: 50.000 Honorarios: 800,000 Total: 850.000

Nota: Autoría propia

9.10 Indicadores

En la siguiente tabla se establece el indicador de la propuesta de entorno económico donde se mide su cumplimiento.

Tabla 10

Indicador entorno económico

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Indicador de desempeño	Miden el desempeño de los procesos	Número de días promedio para identificar clientes potenciales/obras que efectivamente realizan*100%	Conocer que tan eficiente se está siendo con las propuestas de las obras o servicios que se presentan a cada cliente para su ejecución.

Nota: Autoría propia

10. Gestión del talento humano

El departamento de talento humano hace parte de las áreas funcionales de las empresas, brindando un apoyo fundamental en el desarrollo de las actividades de los trabajadores a través de la seguridad y respaldo que se brinda en la planificación y control de los procesos, logrando el cumplimiento de las metas de la organización.

También es definido por (CHIAVENATO, S.F.)

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

10.1 Diagnóstico

En la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS para la mayoría de sus colaboradores la confianza y el respeto son esenciales en su horario laboral, precisamente por el entorno en que conviven, ya que todos están en contacto diario por tal razón el respeto en ese entorno es fundamental para una convivencia sana y para generar un buen clima organizacional que conlleve a un trato justo. Del mismo modo las opiniones entre los colaboradores se tienen en cuenta por sus altos mandos, pero estas no trascienden a generar propuestas de mejoras en los procesos que tienen falencias en la organización.

Por otra parte, el entorno de confianza dentro de la empresa en los empleados fijos, no está fomentada por parte de la gerencia, esto se debe a la poca comunicación que se tiene para el desarrollo de las diferentes actividades, a pesar de que el gerente tiene un buen trato con sus empleados y sus órdenes no siempre son arbitrarias en la gran mayoría de veces debido a la ética profesional que maneja. Dentro del desarrollo de las actividades no se logra generar una relación laboral donde los empleados se sientan escuchados y apoyados por sus ideas, considerando que ellos son los que conocen a profundidad los procesos. Por otro lado los trabajadores están de acuerdo con los beneficios que el gerente les ofrece como empleados mejorando el entorno laboral y manejando un buen clima organizacional aunque a su vez se evidencia que los

empleados no se sienten satisfechos con el salario y el servicio de salud que se les brinda desmotivando en gran parte en cada uno de los procesos, ya que los trabajadores no transmiten su sentido de pertenencia en sus labores que en este caso es de 8 horas diarias según lo contratado y lo que se requiere por ley.

Adicionalmente no es solo compromiso por algo o alguien en este caso, juega un papel importante la remuneración salarial, ya que es un factor de motivación en el momento del rendimiento y de la productividad que se debe tener en las diferentes áreas de la compañía. Es de aclarar que hay momentos en que la responsabilidad pesa más que una remuneración salarial por diferentes factores como reconocimiento público dentro de la compañía o crecimiento profesional, para este caso los colaboradores dan prioridad a la remuneración más que a otros factores que serían de igual manera importante.

En el desarrollo de las actividades los empleados tienen opiniones divididas frente al espacio de trabajo, el ambiente físico, su entorno y la iluminación debido a que son personas que laboran en diferentes áreas, puesto que no es lo mismo trabajar en oficina que estar laborando en obra, donde en la primera el ambiente será siempre el mismo, pero en la segunda puede cambiar ya sea por los cambios climáticos, dependiendo de lo que se realice.

Por otra parte, el acceso a la información para el desarrollo de la labor es muy bueno ya que los encargados de cada área son oportunos para que la actividad siga su curso sin ningún problema.

En la encuesta elaborada a los trabajadores de la compañía se evidencia que se sienten inseguros al momento en que se realiza un recorte de personal desmotivando a cada uno de ellos mostrando bajo desempeño en sus labores. Los colaboradores tienen claro las metas de la organización y hacia dónde se dirige al igual saben que solo se puede cumplir con las tareas que desarrollan a diario sabiendo que están encaminadas a los objetivos a donde se quiere llegar.

Sin embargo, los directivos no dan a conocer cuando la empresa tiene logros grandes esto con el fin de motivar para que sepan cómo y en qué medida se están cumpliendo cada meta trazada en la compañía. Este es un factor determinante ya que la comunicación entre la gerencia y los colaboradores es de vital importancia para conocer cuáles son las metas y los objetivos y en qué medida se está cumpliendo todo esto para tomar decisiones oportunas y necesarias para el mejoramiento y el posicionamiento de la empresa. Los empleados tienen una buena relación y sobre todo buen trabajo en equipo, aunque las comunicaciones entre áreas están divididas las

opiniones y se debe al grado de desconfianza que ha generado la gerencia entre las diferentes áreas como se informaba anterior mente esto generando conflictos internos entre ellos como lo es cuando se comete un error no tratan de buscar una solución conjunta si no buscar culpables.

A continuación, se muestra en la figura 8 el analisis de la matriz MMGO, en referencia a la gestion del talento humano en la compañía Contrucciones Mauricio Paez SAS.

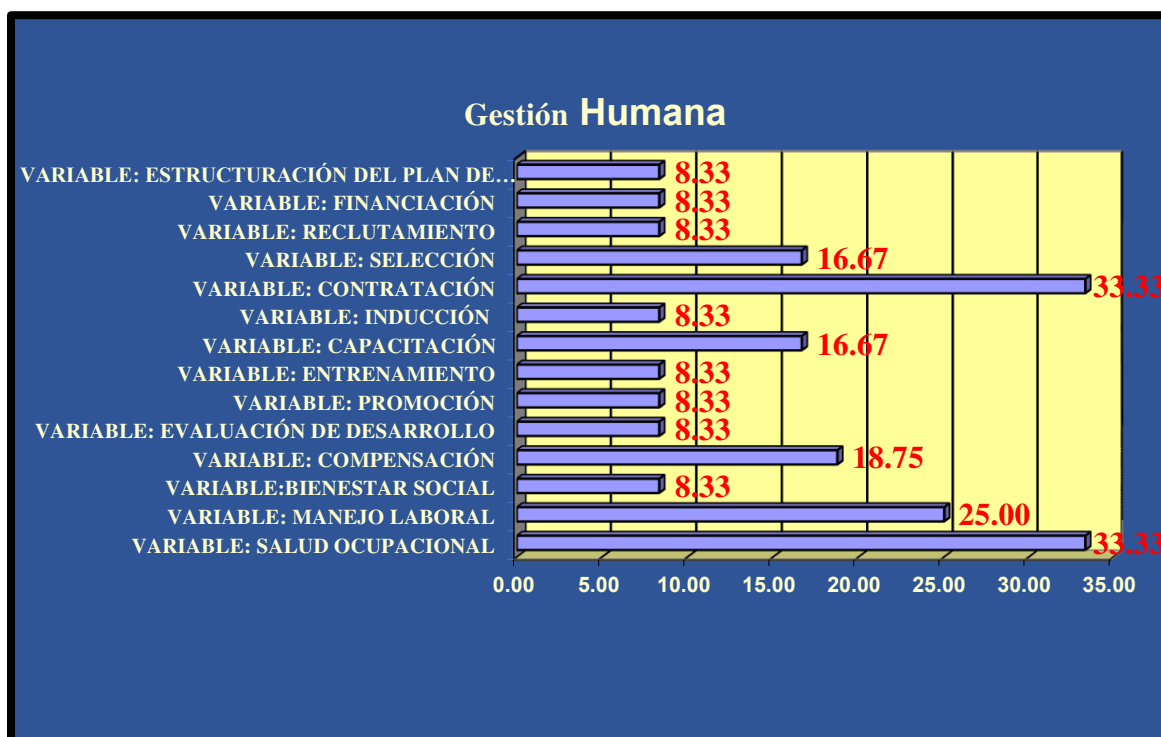


Figura 8. Gestión del talento humano. Nota. Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

10.2 Propuesta de mejora

La propuesta de mejora realizada para la compañía en estudio son las siguientes:

Inicialmente se sugiere implementar el departamento de talento humano para lograr estabilizar el proceso de selección y contratación de personal. De igual manera se deberá diseñar un sistema de reconocimiento y de actividades recreativas para colaboradores y sus familias que ayuden a la motivación personal y laboral. Para concluir se deberá diseñar una escala salarial acorde al cargo y al perfil de cada colaborador.

10.3 Objetivo número 1

Estructurar el departamento de talento humano

En las siguientes graficas se plantean las diferentes propuestas de mejora de acuerdo al análisis realizado.

Tabla 11

Propuesta de mejora 1 gestión del talento humano

	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costo estimado
Estructurar el departamento de talento humano	Contratar personal idóneo para el departamento de T.H	Gerencia de la empresa	Personal capacitado (Psicólogo, capacitador, persona de bienestar laboral, 1 computador)	El área administrativa deberá determinar los perfiles más adecuados para el departamento	1. Reclutar personas para los cargos 2. Seleccionar los mejores perfiles 3. Realizar la contratación 4 La duración del proceso no puede tardar más de una semana	No personas contratadas / No personas requeridas * 100	\$2.000.000

	Establecer perfiles laborales	Gerencia de la empresa y el departamento de T.H	Psicólogo que se encarga del reclutamiento y el encargado del área que requiere que se realice la contratación	Para cada cargo se debe establecer un perfil que permita el desarrollo de la actividad como lo es experiencia en procesos y conocimiento en manipulación de máquinas o herramientas.	1. Definir los requerimientos de cada área 2. Definir un mínimo de experiencia en los procesos 3. Este proceso no debe tardar más de 3 días	Perfiles establecidos/Cantidad de requerimientos de cada área*100	No tiene costo (Lo realiza el encargado del área)
--	-------------------------------	---	--	--	---	---	---

	Establecer procesos de contratación	Gerencia de la empresa y el departamento de T.H	Psicólogo	Reclutamiento y selección, capacitación, contratación, motivación, evaluación de desempeño, desvinculación.	1. Dos días para reclutar y seleccionar el personal adecuado 2. Un día de capacitación si se requiere 3. Un día de contratación 4. 3 mese en periodo de prueba donde se realiza una evaluación continua de su desempeño	Procesos realizados al empleado/Procesos a realizar*100	No tiene costo (Lo realiza el encargado del área)
--	-------------------------------------	---	-----------	---	---	---	---

	Reclutamiento interno y externo	Departamento de T.H	Persona encargada de reclutamiento y los encargados de los diferentes departamentos de la empresa	En el momento de contratar se debe validar dentro de los empleados de la empresa el perfil que se está buscando de no encontrar el perfil el reclutamiento se realizara por fuera	1. Validar dentro de la información de los empleados si alguien cumple con el perfil 2. El proceso de validación solo puede durar 2 días 3. De no encontrar el perfil en la empresa se inicia el reclutamiento por fuera	Asensos realizados/Perfiles del cargo en la empresa*100 o Perfiles contratados/Perfiles del cargo en la empresa*100	No tiene costo (Lo realiza el encargado del área)
	Seguimiento a las renuncias de los empleados	Departamento de T.H1.	Psicólogo	Cuando un empleado renuncia se debe conocer los motivos a través de una entrevista o un formato que le indique a la empresa el motivo de la renuncia del empleado	1. Realizar una entrevista del motivo de su renuncia	Seguimientos realizados/Cantidad de empleados que renunciaron*100	No tiene costo (Lo realiza el encargado del área)

Nota: Autoría propia

10.4 Objetivo número 2

Diseñar un sistema de reconocimiento y de actividades recreativas para colaboradores y sus familias que ayuden a la motivación personal y laboral.

Tabla 12

Propuesta de mejora 2 gestión del talento humano

Objetivo	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimados
	Entregar bonificaciones a los empleados que cumplan metas específicas	Gerencia de la empresa	Persona que coordine el sistema de reconocimiento, Un computador para llevar el control de metas y bonos sodexo.	Fijar metas e incentivos para dar reconocimientos a los colaboradores	1 semana fijar metas e incentivos. 1 mes implementación y seguimiento	# metas cumplidas / # metas fijadas * 100	Los planteados por la gerencia en los bonos a entregar más salario del gerente o la persona que haga sus veces

Diseñar un sistema de reconocimiento y de actividades recreativas para colaboradores y sus familias que ayuden a la motivación personal y laboral	Realizar capacitaciones de materiales y procesos	Gerencia de la empresa	Computador, personal para dictar las capacitaciones, video beam.	Fijar en que aspectos se van a dictar las charlas y en qué temas. Coordinar los tiempos de capacitación y la entrega de material de estudio.	1 semana estudio de los temas a dictar. 1 semana coordinación de los tiempos y espacio para dictar las charlas. 1 semana capacitaciones sobre los temas escogidos.	# Temas dictados a los colaboradores / # temas presupuestados a dictar * 100	800.000 por los honorarios de la persona que dicte las capacitaciones. 100.000 refrigerios. 50.000 papelería
	Implementar plan carrera para el crecimiento personal y a su vez generar valor y crecimiento administrativo a la compañía.	Gerencia de la empresa	Persona que coordine la implementación del plan carrera. Un computador.	Fijar políticas de ascenso en la compañía para personal administrativo. Determinar en qué cargos se implementaría. Divulgación a los colaboradores	2 semanas fijación de políticas. 3 días divulgación a los colaboradores.	# personas ascendidos / # colaboradores * 100	Salario del gerente. 10.000 papelería

	Realizar periódicamente actividades recreativas con el apoyo de cajas de compensación y otras entidades con el fin de lograr motivación laboral para el cumplimiento de metas en la compañía.	Administración y departamento de nomina	Persona que coordine el estudio de las actividades recreativas. Un computador.	Establecer políticas para el desarrollo de las actividades. Realizar estudio con las cajas de compensación sobre las actividades y sus costos relacionados. Divulgación a los colaboradores	1 semana fijación de políticas. 1 mes estudio con las cajas de compensación. 3 días divulgación a los colaboradores.	# actividades realizadas / # actividades planeadas * 100	Salario de la persona que coordine las actividades. 10.000 papelería
	Entregar incentivos para fechas especiales de los colaboradores ya sea en tiempo o en especie.	Administración y departamento de nomina	Persona que coordine las actividades. Un computador.	Establecer que clases de incentivos se van a entregar. Realizar un archivo donde diga las fechas especiales para la compañía. Divulgación a los colaboradores	2 días para establecer la clase de incentivos. 1 semana en la realización del archivo de fechas especiales.	# incentivos entregados/ # de colaboradores * 100	Salario de la persona que coordine las actividades. Valor de los incentivos planteado por la gerencia

Nota: Autoría propia

10.5 Objetivo número 3

Diseñar una escala salarial acorde al cargo y al perfil de cada colaborador.

A continuación, se muestra la propuesta de mejora número 3 en cuanto a Gestión del talento humano

Tabla 13

Propuesta de mejora 3 gestión del talento humano

Objetivo	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costo estimado
Diseñar una escala salarial acorde al cargo y al perfil de cada colaborador.	Realizar niveles de pagos por cargos	Gerencia de la empresa	Personal capacitado(Psicólogo, capacitador, 1 computador)	El área administrativa determinara perfiles y su respectivo pago mensual.	1. Seleccionar los mejores perfiles. 2.Asignar cargo	Salario Pagado por cargo / Sueldo establecido* 100	Lo realiza el encargado del área
	Comparación de salarios con el mercado.	Gerencia de la empresa y el departamento de T.H	Administrador se encarga de realizar un estudio frente a la competencia, y el departamento de talento humano debe comparar el sueldo de sus empleados frente a la competencia.	Para cada cargo se debe establecer un perfil y un sueldo básico que permita observar la experiencia y conocimiento en el cargo.	1. Definir los requerimientos necesarios para el cargo 2. Tener experiencia 3. Este proceso debe tardar menos de 4 días.	Sueldo pagado por colaborador/s ueldo básico del mercado *100	Lo realiza el encargado del área.

	Desarrollar sistemas de puntuación de cargos.	Gerencia de la empresa y el departamento de T.H	Psicólogo y administrador	Selección, motivación, evaluación de desempeño en el cargo obteniendo determinados puntos.	El colaborador tendrá menos de 15 días para demostrar si puede responder con las tareas asignadas por su jefe.	Puntos obtenidos por el colaborador /puntos del cargo *100	Lo realiza el encargado del área
	Realizar una evaluación de puestos para ascensos	Departamento de T.H	Persona encargada es el administrador de la compañía	En el momento de contratar se debe realizar una evaluación dentro de los mismos operarios que cumpla con los requisitos para el ascenso	1. Validar dentro de la información de los empleados si alguien cumple con el perfil 2. El proceso de validación debe durar menos de 2 días.	Cumplimiento de factores/ factores requeridos*100	(Lo realiza el encargado del área)
	Evaluar el cumplimiento de actividades de los cargos.	Departamento de T.H1.	Persona encargada del talento humano	Cuando el empleado es responsable con su cargo optimizando trabajos.	1. Realizar un chequeo o revisión en el cargo	Metas cumplidas por el empleado/met as del cargo*100	Lo realiza el encargado del área

Nota: Autoría propia

11. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo

La responsabilidad social empresarial, es una disciplina que al pasar los años ha venido intensificando sus labores para concientizar a las empresas y a los colaboradores de estas, en cómo tratar de minimizar el impacto ecológico y ambiental que se genera por la explotación de sus actividades industriales, de servicios etc. Este concepto es tan importante para las empresas, como para la sociedad, ya que está generando cambios dramáticos en el clima, donde todos son responsables directa o indirectamente de la contaminación. No es hablar de la responsabilidad que tienen las organizaciones y su compromiso con la naturaleza, está en juego papeles importantes de todas las personas que conforman una empresa, una nación o un país y su trabajo es muy importante para el futuro del planeta, por tal razón la responsabilidad social y el gobierno que debe existir en una organización debe ser capaz de crear políticas que influyan en el mejoramiento de sus actividades, cuidando el bienestar de los colaboradores y del entorno.

Una de las definiciones más amplias he importantes, la da el instituto Ethos de Brasil donde sostiene lo siguiente:

(Brasil, 2005) responsabilidad social empresarial es una forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservado recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones. Lo anterior, hace referente a la gran importancia sobre la responsabilidad social y empresarial que no solo tienen las empresas con su entorno, si no cada individuo y como se debe conservar la cultura, preservación de recursos naturales, y la reducción de desigualdades en la sociedad y en nuestras familias y empresas.

Una de las definiciones más conocidas es la de la Comisión Europea, (Mombert, S/F) “La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”

La responsabilidad social empresarial involucra a todo tipo de persona, empresa u organización frente al entorno social, económico, legal o éticos ya que el manejo hoy en día es primordial para el desarrollo de la actividad económica de las compañías.

11.1 Diagnóstico

La empresa Construcciones Mauricio Páez SAS, es una organización que, a lo largo de la trayectoria, ha identificado variables importantes en temas ambientales y sociales, gran importancia radica en su razón social y por tal motivo actualmente dan un gran paso con la norma ISO 9001 en calidad. Su razón social, les permite tomar medidas necesarias para que la compañía sea social y ambientalmente sostenible, no solo por la normatividad que lo exige, es la oportunidad de generar valor agregado a los clientes y seguir creciendo en otras ciudades del país.

La organización, en estos momentos no cuenta con un gobierno corporativo formalizado, que pretenda hacer frente a todas las políticas, actividades que se necesitan, ni tampoco tiene establecido una misión y visión que infunde la responsabilidad social. El no tener formalizado varios departamentos dentro de la compañía como el área de talento humano, financiero, administrativo donde juegan un papel determinante a la hora de tomar decisiones importantes para el futuro de la organización. En el cronograma, se encuentra la implementación de políticas en varios departamentos como financiero, compras y de recursos humanos.

Por otra parte, aunque no estén estructurados dichos departamentos, se cuenta con personas capacitadas para realizar las actividades que se requieren, como por ejemplo el encargado de realizar la selección de personal en el momento de contratar, o el encargado de la nómina etc.

Del mismo modo, se encuentran en proceso de mejora con respecto al tema ambiental, tienen destinado para principios del próximo año terminar su certificación en la norma ISO 9001, a partir del proceso se crearon políticas de manejo de residuos y tratamiento del agua adicional en una estrategia que genera valor agregado por medio de la responsabilidad social empresarial.

Como se ha mencionado, la empresa tiene una gran responsabilidad que la obliga a obtener distintos compromisos económicos, morales y específicamente legales. Por otra parte el manejo que la compañía le da, al desarrollo humano que trabaja en la organización, es la sostenibilidad, confianza que brinda a sus empleados y familias en mejorar la calidad de vida, a pesar que la organización aún tiene dificultad en la RSE, de acuerdo a la entrevista que se realizó y se compartió con el gerente, donde el tema principal fue responsabilidad social empresarial, con este proceso se evidencio, que el no darle un manejo estratégico, dificulta realizar planes de

acción para gestionar eficientemente la RSE y crear una mejora exitosa a la compañía y a su entorno interno y externo

El fundamento principal de la Responsabilidad Social Empresarial es la ética que debe existir entre la compañía y su entorno, ya que debe reconocer que impactos tiene su objeto social y el plan de acción referente, donde se demuestren los principios de servicio e integridad que ofrece la compañía para devolver a la sociedad, la naturaleza y demás algo que no fue administrado correctamente con el fin de satisfacer las necesidades tanto de clientes como de propietarios de la compañía.

11.2 Propuesta de mejora

Establecer el gobierno corporativo en compañía es de vital importancia, además debe inicialmente establecer su misión, visión, objetivos y valores que le permitirá definir cuál es el propósito de la empresa y enfocar los planes de acción en pro a su cumplimiento además de regular la estructura del funcionamiento de la organización beneficiando a todos los interesados en el momento de la toma de decisiones.

Por otra parte, con el gobierno corporativo se puede implementar la responsabilidad social ejecutando los objetivos planteados y realizando seguimiento a los planes de acción con el fin de reducir costos, contribuir con la preservación del medio ambiente e incentivando la calidad humana y los valores corporativos.

En el siguiente cuadro se propone la misión y visión que la empresa puede enfocar al desarrollo de su actividad.

Tabla 14

Propuesta de misión y visión

MISIÓN
Construcciones Mauricio Páez SAS, es una empresa que ofrece a sus clientes, servicios y soluciones de mampostería, en ladrillo prensado, pañete en todo tipo de paredes y diferentes servicios en edificaciones de vivienda y oficinas, con innovación contribuyendo a la preservación del medio ambiente en procesos de calidad y alto sentido de responsabilidad socioeconómico, a través de conocimiento, experiencia y tecnología.
VISIÓN
Construcciones Mauricio Páez SAS, se proyecta como una empresa líder en el mercado nacional con servicios y soluciones de mampostería, ofreciendo sostenibilidad, innovación y beneficios sociales a sus interesados, satisfaciendo las necesidades de los clientes y contribuyendo al mejoramiento de los cambios sociales y ambientales.

Nota: Autoría propia.

A continuación, se muestra la matriz de definición de objetivos y acciones asociadas en cuanto a Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo, con el fin de generar objetivos para la empresa Construcciones Mauricio Páez SAS.

Tabla 15

Matriz de definición de objetivos y acciones asociadas

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un plan de RSE en la organización Contracciones Mauricio Páez SAS		
	Área de trabajo	Acciones propuestas
	(Dependencia – departamento)	Estrategias
1. Identificar el escenario actual de la compañía frente a la RSE.	Administración	1. Realizar encuestas, focus group y evaluación de manejo de los recursos.
		2. Crear un buzón de sugerencias donde participen todos los interesados.
2. Divulgar la importancia a la compañía frente a los factores que motivan la implementación de la RSE.	Administración y Talento Humano	1. Realizar capacitaciones
		2. Realizar actividades con responsabilidad ambiental como por ejemplo reciclar, ahorro de energía y agua.

3. Diseñar una metodología para la implementación de la RSE.	Administración y Talento Humano	1. Identificar los departamentos claves para la RSE
		2. Aplicar la RSE inicialmente frente al comportamiento y controles de los recursos como luz, agua y residuos

Nota: Autoría propia.

A continuación, se muestra la Matriz de puntos débiles y fuertes desde el punto de vista de Responsabilidad social empresarial.

Tabla 16

Matriz de puntos débiles y fuertes con relación a los objetivos

<p>Puntos débiles</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mal manejo de recursos frente a la RSE. 2. Desconocimiento de los beneficios de la RSE. 3. Falta de fondos para implementar una estructura de RSE. 4. La organización no conoce el alcance de la RSE en su organización. <p>Puntos fuertes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento sobre el RSE. 2. La organización está dispuesta al cambio frente a la RSE. 3. Motivación frente a sus trabajadores. 4. Reduce costos al momento de implementar un RSE 	<p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el escenario actual de la compañía frente a la RSE. 2. Divulgar la importancia a la compañía frente a los factores que motivan la implementación de la RSE. 3. Diseñar una metodología para la implementación de la RSE.
---	---

Nota: Autoría propia.

En la siguiente tabla se analizan los grupos de interés partiendo de la responsabilidad social empresarial.

Tabla 17

Matriz grupos de interés

Categoría	Grupo de interés	Descripción característica	Responsable
Propiedad	Dueños	La RSE representa la oportunidad de disminuir costos y generar confianza de los sus clientes hacia la empresa.	Administración
Personal	Personal operativo	Les brinda garantías en el ámbito laboral y la oportunidad de contribuir con el medio ambiente.	Talento Humano
	Familia de empleados	Tranquilidad y orgullo en la gestión realizada por parte de la empresa en pro de todos los interesados.	Talento Humano
Proveedores y subcontratistas	Proveedores de materia prima	Se sienten comprometidos en contribuir con la aplicación de la RSE con sus productos, procesos con el ánimo de que el cliente esté siempre satisfecho.	Operación
Clientes	Clientes finales	El implementar la RSE le da un plus en el momento de que los clientes decidan contratar, adicional genera confianza y compromiso en la actividad que desarrolla la empresa.	Operación
Organizaciones gubernamentales	Cámara de comercio	Comprometidos con mejorar las situaciones labores, procesos legales y con el medio ambiente.	Contabilidad y Administración
	Dian	Compromiso con el país en mejorar y el deseo de ser transparentes con los procesos.	Contabilidad y Administración

Competidores	Competidores locales	La necesidad de implementar RSE ya que la misma sociedad genera la necesidad para ser competitivo en el mercado.	Mercadeo
Medio ambiente	Grupos ecologistas	Apoyo por la protección y ben usos de los mismos	Administración
Comunidad rural	Empresas locales y vecinas	Se genera la necesidad de implementar la RSE no solo por la disminución de costos, si no por el buen nombre que le va generando a la compañía.	Mercadeo
Sociedad	Consumidores	Calidad, tranquilidad, confianza y fidelidad por la empresa por la buena labor que se realiza.	Mercadeo

Nota: Autoría propia.

En la siguiente tabla se muestran los objetivos propuestos y su prioridad

Tabla 18

Priorización de acciones

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un plan de RSE en la organización						
Objetivos específicos	Área de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Costo	Factibilidad	Importancia	Valor total
Objetivo 1 Identificar el escenario actual de la compañía frente a la RSE	Administración	Realizar encuestas, focus group y evaluación de manejo de los recursos.	0	5	5	10

	Administración	Crear un buzón de sugerencias donde participen todos los interesados.	0	5	5	10
Objetivo 2 Divulgar la importancia a la compañía frente a los factores que motivan la implementación de la RSE.	Talento Humano	Realizar capacitaciones.	0	5	5	10
	Administración y talento Humano	Realizar actividades con responsabilidad ambiental como por ejemplo reciclar, ahorro de energía y agua.	0	5	5	10
Objetivo 3 Diseñar una metodología para la implementación de la RSE.	Administración y Talento Humano	Identificar los departamentos claves para la RSE.	0	5	5	10
	Administración y Talento Humano	Aplicar la RSE inicialmente frente al comportamiento y controles de los recursos como luz, agua y residuos.	0	5	5	10

Nota: Autoría propia

11.3 Indicadores

En la siguiente tabla se establecen los indicadores que miden los objetivos propuestos en cuanto a Responsabilidad social

Tabla 19

Indicadores responsabilidad social y gobierno corporativo

Objetivo General Diseñar un plan de RSE en la organización	Nombre del indicador	Medición	Fórmula	Meta esperada
Objetivo 1 Identificar el escenario actual de la compañía frente a la RSE	Participación en el plan de acción planteado	Conocer qué cantidad de personas realizaron las actividades	$\text{Empleados que participaron en las actividades} / \text{Cantidad de empleados} * 100\%$	Conocer la cantidad de personas que se involucraron
Objetivo 2 Divulgar la importancia a la compañía frente a los factores que motivan la implementación de la RSE	Actividades ambientales de energía	Dar a conocer como las buenas prácticas de los recursos	$\text{Costo de la energía mensual después de la implementación} / \text{Costo de energía mensual antes de la implementación} * 100$	Reducción de gastos
	Actividades ambientales de agua	Dar a conocer como las buenas prácticas de los recursos	$\text{Costo de agua mensual después de la implementación} / \text{Costo de agua mensual antes de la implementación} * 100$	Reducción de gastos

Objetivo 3 Diseñar una metodología para la implementación de la RSE	Compromiso	Involucrar a todos los interesados en la implementación de la RSE	Total de trabajadores aplicando RSE /Total de trabajadores*100	Lograr que todos en la empresa implementen RSE en sus labores
---	------------	---	--	---

Nota: Autoría propia

12. Gestión financiera

La gestión financiera es uno de los retos más importantes para los gerentes de las organizaciones, por su importancia en la definición del rumbo de la compañía, las finanzas son el juego del dinero en las organizaciones. Una buena gestión financiera y unas buenas políticas financieras, propiciara el incremento de las utilidades de la compañía

Según (martel, 2009)

El estudio de esta disciplina es clave para el buen funcionamiento de los negocios, pues las decisiones financieras incorrectas pueden llevar a una empresa a formar parte de la lista de compañías que han cesado en sus actividades. El autor expresa algo que en la mayoría de las empresas sucede, la mala administración del dinero y las malas decisiones por parte de las personas responsables de esta actividad, conlleva al fracaso de las compañías generando cierres de las empresas.

La gerencia debe tener clara las opciones de inversión que favorecen el desarrollo de la empresa, así como su posibilidad de financiación para su asertivo crecimiento donde se brinde rentabilidad y lucro a los socios. Por otra parte, una buena gestión financiera es creada por todos los colaboradores en las actividades que realizan y experiencia que adquieren aportando al crecimiento de la compañía y el posicionamiento en el mercado.

Por otro lado, el financiamiento de las inversiones y operaciones, deberá estar bajo un previo presupuesto y una administración de los recursos que permita incurrir en el menor costo posible, donde se pueda determinar cómo y cuándo retornará a los acreedores las inversiones en rendimientos, dinero o en bienes de capital.

Según (Afonso, 2009) La Administración Financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones las funciones financieras clave son: La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización.

Para las fuentes de financiamiento, los beneficios asumen la forma de rendimientos reembolsos, productos y servicios. Una buena Administración Financiera permitirá que la compañía alcance sus metas y que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores.

Por otra parte (Lawrence, 2012) en su libro principios de administración financiera sostiene que el objetivo es de la administración es “maximizar el valor de la empresa y, en consecuencia, maximizar las ganancias de los accionistas. Los gerentes financieros actúan en representación de los accionistas tomando decisiones operativas y realizando inversiones cuyos beneficios son mayores que los costos”. El autor enfatiza en la importancia del gestor financiero para generar utilidades, pero para esto las organizaciones dentro de su debido proceso deben garantizar que con la buena planificación y gestión de sus recursos pueden cubrir todos los gastos en los que incurre para que su funcionamiento no se vea afectado

12.1 Diagnóstico

La compañía Construcciones Mauricio Páez SAS, no cuenta con una gestión financiera sólida que conlleve a la generación de estrategias financieras para el posicionamiento en el mercado en otras ciudades aparte de Bogotá. Actualmente su principal problema radica en que no tiene un sistema de costeo que permita saber cuánto le está costando prestar sus servicios y cuanto está ganando por concepto de su razón social, es importante conocer los costos y gastos en los que incurre la compañía, con el fin de mitigar los posibles riesgos que se pueden presentar en los proyectos, ya que con anterioridad se pueden planificar las erogaciones de dinero a través de presupuestos que controlen las inversiones, adicional sistematizar la información que permite optimizar tiempos y brindar mayor credibilidad en los procesos y en los resultados.

La gestión que la empresa ha desarrollado en el sector de la construcción ha sido muy significativa, ya que su mercado se ha ampliado positivamente hacia otras ciudades como Tunja, donde se está ejecutando un proyecto muy lucrativo, adicional se encuentra en proceso de certificación en normas de calidad con el fin incursionar en obras públicas.

En la figura 8, se muestra la matriz MMGO y se analiza el estado de la compañía Construcciones Mauricio Paéz SAS a partir de una serie de variables de Gestión Financiera.

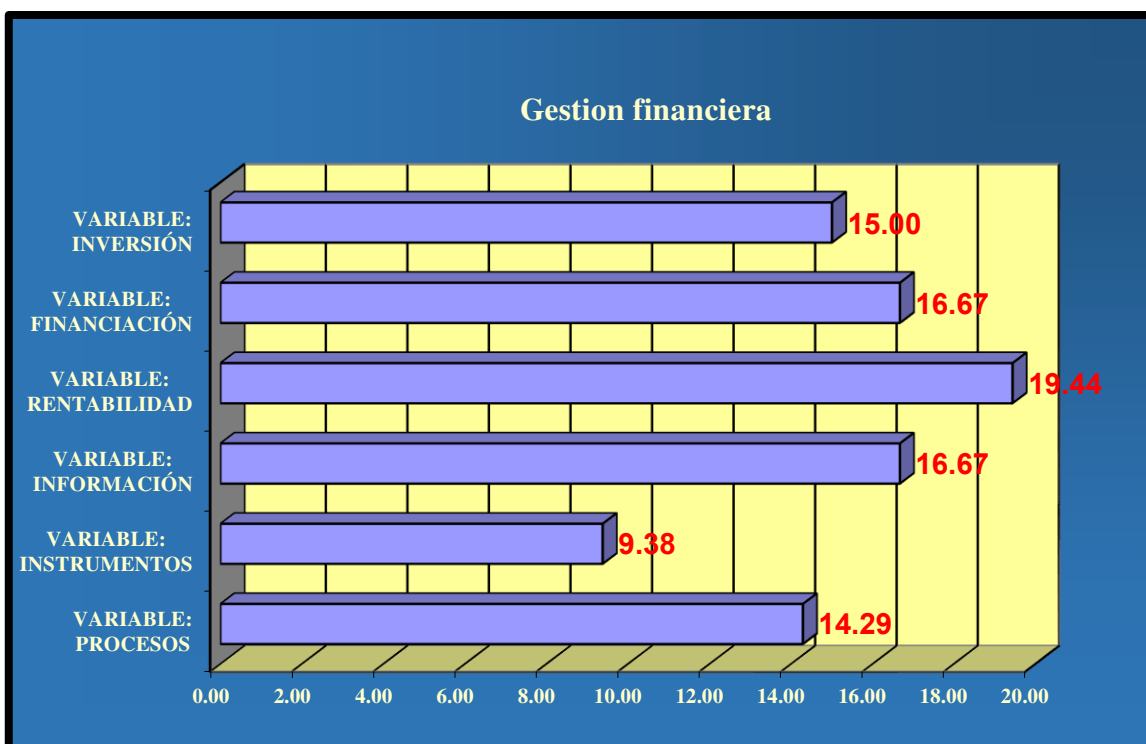


Figura 9. Gestión financiera MMGO. Nota. Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

El desarrollo de la matriz MMGO, se refleja la inversión de la empresa desde el punto de vista financiero, para el desarrollo de la matriz se evalúan distintas variables que permiten ver el comportamiento de la compañía en diferentes entornos, como lo es entorno de la compañía, financiación y rentabilidad.

En la gráfica se observa que la empresa presenta dificultades en las variables evaluadas, ya que actualmente no se realiza un estudio detallado para determinar la viabilidad y rentabilidad sobre los proyectos o contratos adquiridos, esto con el fin de encontrar amenazas u oportunidades en el desarrollo de la actividad, tampoco tiene identificado los instrumentos de financiación pues no manejan estrategias o políticas de precios en su entorno, puesto que sus licitaciones las realizan bajo sobre cerrado, es decir, se envía el presupuesto sin que la constructora conozca quién lo presento, escogiendo uno al azar pero a su vez el presupuesto presentado frente a sus cliente no está manejado bajo un sistema de costeo específico donde refleje la realidad de la compañía.

La variable de instrumentos tiene una ponderación del 9,38% siendo muy baja para las condiciones y características de la organización, actualmente el sector de la construcción se

encuentra estable y las tendencias de los últimos años han sido de crecimiento, pero no significa que la empresa no tenga que establecer estrategias y mejoras continuas. Por lo anterior, es muy importante aumentar la puntuación de la variable, con el fin de evitar sanciones por parte de las entidades del estado y demás consecuencias que llevarían a la empresa a incurrir en costos y gastos innecesarios.

A continuación en la figura 10, se presenta el balance general de los años 2015 y 2016 de la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS, con su respectivo análisis.

Estado de situación financiera					
Comparativo a 31 de Junio de 2016					
(Cifras en pesos colombianos)					
	31 de diciembre de 2015	ANALISIS VERTICAL	30 de junio de 2016	ANALISIS VERTICAL	ANALISIS HORIZONTAL
ACTIVOS					
Activos corrientes	111.030.800		119.686.109		
Efectivo	3.600.000	2%	3.200.000	2%	(400.000)
Bancos	105.000.000	71%	110.000.000	70%	5.000.000
Clientes	1.000.000	1%	5.200.000	3%	4.200.000
Deudores varios	1.430.800	1%	1.286.109	1%	(144.691)
	111.030.800		119.686.109		
Activos no corrientes					
Propiedades, Planta y Equipo	37.600.000	25%	37.600.000	24%	
	37.600.000		37.600.000		
Activos totales	148.630.800		157.286.109		8.655.309

PATRIMONIO Y PASIVOS

Pasivos corrientes	53.414.918		27.642.077		
Obligaciones financieras	10.500.000	20%	5.600.000	20%	(4.900.000)
Proveedores	5.000.000	9%	650.000	2%	(4.350.000)
Cuentas por pagar	3.900.000	7%	1.000.000	4%	(2.900.000)
Impuestos por pagar	7.500.000	14%	2.500.000	9%	(5.000.000)
Salarios por pagar	26.300.000	49%	16.500.000	60%	(9.800.000)
Otros pasivos a corto plazo	214.918	0%	1.392.077	5%	1.177.159
Pasivos corrientes totales	53.414.918		27.642.077		
Pasivos totales	53.414.918		27.642.077		(25.772.841)
Patrimonio atribuible a los	95.215.882		129.644.032		
Capital social	1.000.000	1%	1.000.000	1%	-
Utilidad de ejercicios anteriores	158.185	0%	94.215.882	73%	94.057.697
Utilidad del ejercicio	94.057.697	99%	34.428.150	27%	(59.629.547)
Patrimonio total	95.215.882		129.644.032		34.428.150
Patrimonio y pasivos totales	148.630.800		157.286.109		

Figura 10. Balance general de la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS. Nota. Autoría propia.

A continuación en la figura 11, se presenta el Estado de resultados integral de los años 2015 y 2016 de la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS, con su respectivo análisis.

Estado de resultados integral					
Comparativo a 31 de Junio de 2016					
(Cifras en pesos colombianos)					
		ANALISIS VERTICAL		ANALISIS VERTICAL	ANALISIS HORIZONTAL
	31 de diciembre de 2015		30 de junio de 2016		
ACTIVOS					
Ingresos de actividades ordinarias	806.223.866	857%	369.789.450	1074%	(436.434.416)
Costo de ventas	405.000.000	431%	165.000.000	479%	(240.000.000)
Ganancia bruta	401.223.866	427%	204.789.450	595%	
Gastos de administración	295.096.169	314%	162.461.300	472%	(132.634.869)
Gastos financieros	3.570.000	4%	2.700.000	8%	(870.000)
Utilidad antes de impuestos	102.557.697	109%	39.628.150	115%	
Impuestos	8.500.000	9%	5.200.000	15%	(3.300.000)
Ganancia (pérdida) por actividades de operación	94.057.697		34.428.150		

Figura 11. Estado de resultados integral de la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS. Nota. Autoría propia.

A continuación en la figura 12, se presenta el análisis de los costos variables y fijos de los años 2015 y 2016 de la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS, con su respectivo análisis.

31 de diciembre de 2015		30 de junio de 2016	
Costo variable	303.750.000	Costo variable	123.750.000
Costo Fijo	101.250.000	Costo Fijo	41.250.000
Gasto variable	221.322.127	Gasto variable	121.845.975
Gasto Fijo	77.344.042	Gasto Fijo	43.315.325

Figura 12. Costos variables y fijos de la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS. Nota. Autoría propia.

El análisis de los estados financieros de los dos años permite observar lo siguiente: el costo de ventas bajo del año uno “entiéndase año 1 como el año 2015 y el año 2 como el año 2016” teniendo en cuenta que los estados financieros del año 2 están a mitad de año. Esto resulta beneficioso ya que presenta una ganancia de un poco más de la mitad con respecto al año 1 en tan solo 6 meses de operaciones. De igual modo, los gastos administrativos se mantienen en la mitad del valor con respecto al año uno, teniendo en cuenta que el año dos está a mitad de año, se podría generar una disminución de gastos al finalizar este periodo.

El estado de situación financiera, a corte 30 de junio del 2016, es satisfactorio en lo que refiere a sus activos totales, el efectivo disminuyo, pero hay un incremento en la cuenta bancos del 1% con respecto al año 1 en tan solo los primeros 6 meses del año 2016 generando liquidez para su operación. Las cuentas por cobrar crecieron notoriamente un 2% con respecto al año 1 generando cartera que se puede recuperar en el segundo periodo del 2016.

Los pasivos corrientes disminuyeron en lo que concierne a cuentas por pagar a corto plazo, proveedores y obligaciones financieras en un 10% notoriamente en el año dos generando menor salida de dinero y mejorando el flujo de caja. De igual manera, el patrimonio se mantiene teniendo una utilidad acumulada del 73% con respecto al capital social y a la utilidad obtenida en el año 2.

A continuación en la figura 13, se presenta el indicador EVA con su respectivo análisis.

	31 de diciembre de 2015	30 de junio de 2016	Ti: 22% EA
EVA			
0,15			
Valor economico agregado			
Utilidad antes de impuestos	102.557.697	39.628.150	
Total activos	148.630.800	157.286.109	
Multiplicacion	22.294.620	23.592.916	
EVA	80.263.077	16.035.234	

Figura 13. Análisis indicador financiero EVA de la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS.

Nota. Autoría propia.

El Valor Económico Agregado (EVA), para el año 1 su valor restante después de cubrir sus gastos operacionales y no operacionales, es de 80.263.077 millones, y para el año 2 16.035.234. Esto quiere decir que después de sus deducciones en gastos de cada uno de estos periodos, este es el valor restante con que cuenta la compañía para cubrir otras necesidades o tal vez para invertirlos en otras actividades que generen rentabilidad a corto plazo en la compañía. Este restante es significativo para la empresa y su inversión es de vital importancia, ya que esta le genera rentabilidad y dinero, y por lo general se invierte a corto plazo para tener liquidez por si algo se presenta dentro del curso normal de la operación.

A continuación en la figura 14, se presenta la contribución marginal con su respectivo análisis.

	31 de diciembre de 2015	30 de junio de 2016
Contribucion marginal		
Ingresos operacionaes-Costos y gastos variables		
Ingresos operacionales	806.223.866	369.789.450
Costos variables	303.750.000	123.750.000
Gastos variables	221.322.127	121.845.975
Subtotal	525.072.127	245.595.975
Costos fijo	101.250.000	41.250.000
Gastos fijo	77.344.042	43.315.325
Subtotal	178.594.042	84.565.325
CM	281.151.739	124.193.475

Figura 14. Análisis contribución marginal de la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS.
Nota. Autoría propia.

La contribución marginal en la compañía tiene valor significativo en los dos periodos, comenzando por el año 1 con una contribución de 281.151.739, este es el valor restante después de cubrir los costos y gastos variables con referencia a las ventas o ingresos operacionales y para el año 2 su contribución es de 124.193.475. A estos valores falta restarle los costos y gastos fijos de la operación para que de una contribución más exacta pero aún sigue quedando un sobrante que recomienda invertir para generar algo de rentabilidad a corto plazo.

Del mismo modo, el punto de equilibrio para los dos periodos se presenta de la siguiente manera: Para el año 1 su punto de equilibrio en unidades es de 36 servicios prestados y un valor monetario de 378.132.109 con un precio de venta estimado en 10.500.000 por cada servicio. Para el año 2, se requieren 33 servicios y un valor de 348.750.206. De este modo, la organización no perdería ni obtendría ganancias si obtiene este resultado a largo de cada periodo.

A continuación en la figura 15, se presenta el punto de equilibrio del año 2015 con su respectivo análisis.

	31 de diciembre de 2015	30 de junio de 2016
PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES		
Costos fijos		
Margen de contribucion		
Costos fijos	101.250.000	41.250.000
Margen de contribucion	281.151.739,25	124.193.475
Precio unitario venta	75.000	75.000
PEU	36,01	33,21
PE PESOS	2.700.944	2.491.073

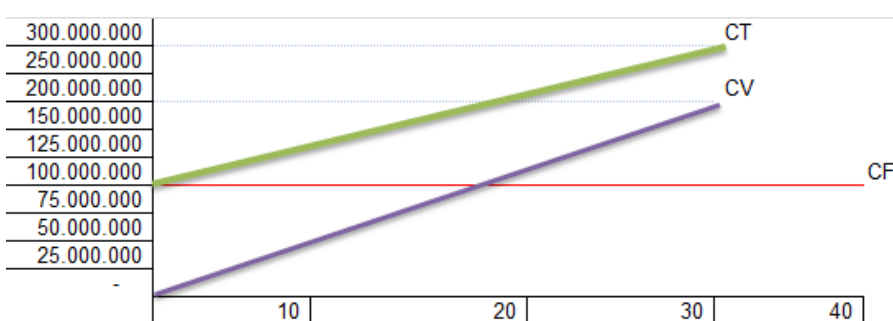


Figura 15. Análisis punto de equilibrio del año 2015. Nota. Autoría propia.

A continuación en la figura 16, se presenta el punto de equilibrio del año 2016 con su respectivo análisis.

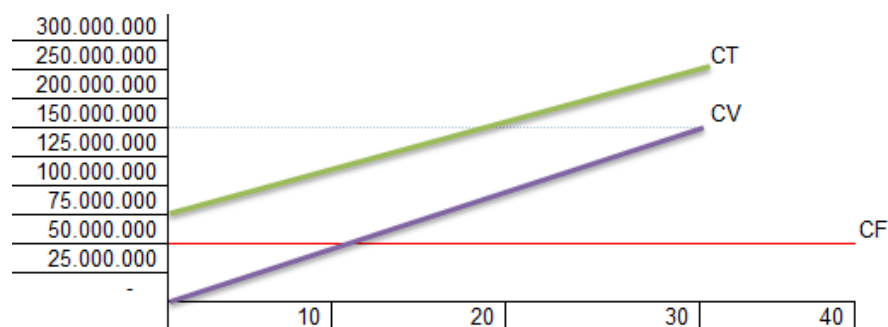


Figura 16. Análisis punto de equilibrio del año 2016. Nota. Autoría propia.

A continuación en la figura 17, se presenta la gráfica del WACC capital promedio ponderado del año 2015.

31 de diciembre de 2015		
Wacc	$\frac{= (\text{pasivo/ Activo}) * Ti}{*(1-\text{imp})+(\text{patrimonio/activo})}$	
Total Activo	148630800	
Total pasivo	53414918	
Total patrimonio	95215882	
Ti Financiacion bancos	0,15	
Ti Financiacion patrimonio	0,34	
Wacc	$\frac{0,053906981}{0,557810843}$	0,030070
Wacc	3,0	

Figura 17. Capital promedio ponderado año 2015. Nota. Autoría propia.

A continuación en la figura 18, se presenta la gráfica del WACC capital promedio ponderado del año 2016 con su respectivo análisis en los dos años.

30 de junio de 2016		
Wacc	$\frac{= (\text{pasivo/ Activo}) * Ti}{*(1-\text{imp})+(\text{patrimonio/activo})}$	
Total Activo	157286109	
Total pasivo	27642077	
Total patrimonio	129644032	
Ti Financiacion bancos	0,15	
Ti Financiacion patrimonio	0,34	
Wacc	$\frac{0,026361588}{0,620247068}$	0,016351
Wacc	1,6	

Figura 18. Capital promedio ponderado año 2016. Nota. Autoría propia.

El Capital Promedio Ponderado también conocido como el Wacc se determina el costo de la inversión de la compañía Construcciones Mauricio Páez S.A.S por medio de sus activos pasivos y patrimonio al término de cada periodo. Para el año 1 (2015), el costo promedio de financiación por parte de entidades financieras es de 3% y para el año 2 (2016) es de 1.6. Esto indica que su costo de financiación en ambos años no es muy alto, y se podrían generar oportunidades para financiar con otras entidades para invertir en otras obras, infraestructura o en su capital humano.

Del mismo modo, su patrimonio esta estático, razón por el cual deberá ser reinvertido para poder generar rendimientos a corto plazo y aumentar sus utilidades no operativas.

A continuación en la figura 19, se presenta el análisis del capital de trabajo para los años 2015 y 2016 con su respectivo análisis.

31 de diciembre de 2015		30 de junio de 2016	
Activo corriente	111.030.800	Activo corriente	119.686.109
Pasivo corriente	53.414.918	Pasivo corriente	27.642.077
CT	57.615.882	CT	92.044.032

Figura 19. Análisis del capital de trabajo. Nota. Autoría propia.

Una vez la empresa Construcciones Mauricio Páez S.A.S cancele todas sus obligaciones a corto plazo, para el año 1 (2015) le quedarían 57.615.882 millones de pesos para cancelar otras deudas que surjan a lo largo de su actividad normal, al igual su capital para el año 2 (2016) aumento a 92.044.032 millones.

A continuación en la figura 20, se muestra el análisis del EBITDA utilidad Real del año 2015 y 2016.

	31 de diciembre de 2015	31 de diciembre de 2016
EBITDA UTILIDAD REAL		
Utilidad operacional	102.557.697	39.628.150
Depreciación	0	0
Amortización	0	0
Provisiones	0	0
Total	102.557.697	39.628.150

Figura 20. EBITDA utilidad real. Nota. Autoría propia.

El EBITDA es un indicador que permite conocer los ingresos reales, que se obtuvieron de la actividad productiva en un periodo, es un indicador muy utilizado para conocer qué tan beneficiosa es la actividad que desarrolla la empresa sin tener en cuenta la depreciación, amortización y provisiones solo tiene en cuenta los gastos financieros.

Por lo anterior se realiza una comparación entre dos periodos consecutivos en la empresa Construcciones Mauricio Páez S.A.S donde se puede evidenciar una diferencia significativa de un año a otro, la compañía incursiono en nuevas obras en la ciudad de Boyacá y nuevos proyectos en Bogotá, pero se observa que los costos y gastos que se generaron fueron del 95,1% en el año 2016 y en el año 2015 fue del 74,5% , en referencia a los ingresos es un valor muy elevado, que está reduciendo de manera significativa las utilidades de la organización, limitando su crecimiento en el sector, por tal motivo se debe replantear la gestión de los costos y gastos lo más pronto posible para que los intereses del dueño no se vean afectados.

12.2 Propuesta de mejora

Siendo el entorno financiero uno de los aspectos con mayor dificultad de la organización, la implementación de un software contable donde se establezca un sistema de costeo por órdenes de trabajo, le permitirá a la compañía conocer cuánto le cuesta prestar sus servicios de construcción y cuando ganara por cada contrato realizado a sus clientes. Cada proceso que realiza la compañía, se fabrica de acuerdo con las especificaciones del cliente y el precio con que se cotiza está estrechamente ligado a las características de cada contrato, teniendo en cuenta la calidad, el tiempo y los materiales a utilizar.

Para llevar a cabo este sistema de costeo es necesario establecer centros de costos a diferentes procesos en los que incurre la compañía, como por ejemplo centro de costo para personal o mano de obra directa, materiales o materias primas, herramientas entre otros. Por otra parte si se determinan los centros de costos a cada proceso es más fácil identificar tiempos, valores en cantidades por la cual se pondría en marcha una contabilidad basada en sistema de costeo fijo y confiable reflejando cifras exactas e identificando ganancias o pérdidas según sea el caso.

Del mismo modo, es importante establecer centros de costos a otras áreas de la empresa que tenga que ver directamente con el área financiera, como lo es nomina, compras, y otros departamentos.

A continuación en la figura 21, se muestra la propuesta para manejar los centros de costos por áreas y departamentos:

DEPARTAMENTO	CENTRO DE COSTO	
NOMINA	706	
COMERCIAL	902	
OPERATIVO	455	Costo
OPERATIVO	408	Gasto
CONTABILIDAD	303	
SELECCIÓN DE PERSONAL	708	
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	707	
ADMINISTRACION	404	

Figura 21. Centros de costos para la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS. Nota. Autoría propia.

Todo lo anterior, al implementar un sistema de costos se proporciona un punto de referencia que evalúa, el desempeño a partir de un análisis de las variaciones que han presentado los costos incurridos en cada proyecto o contrato adquirido para así manejar medidas correctivas.

En las siguientes tablas se establecen los indicadores de gestión financiera

12.3 Indicadores

Tabla 20

Indicador numero 1 gestión financiera

Objetivos	Nombre	Forma de cálculo-medida	Definición	Formula	umbral
Determinar el nivel de horas directas trabajadas en cada obra o servicio prestado a corte 31 DICIEMBRE 2017	Productividad mano de obra directa	Se evaluará el indicador con una periodicidad mensual. Además su medida será en %	Miden los costos incurridos en cuestión a la mano de obra. Su valor presupuestado será el denominador del indicador y su numerador será la mano de obra utilizada en cada obra.	Mano de obra directa utilizada / Mano de obra directa presupuestada*100	Máximo 120% Sobresaliente 110% Satisfactorio 105% Aceptable 102% Mínimo 100% de lo presupuestado

Nota: Autoría propia.

Tabla 21

Indicador numero 2 gestión financiera

Objetivos	Nombre	Forma de cálculo-medida	Definición	formula	umbral
Determinar el % de costos por compra de materiales en cada con relación obra a corte 31 DICIEMBRE 2017	Costo de materiales por obra	Se evaluará el indicador con una periodicidad mensual. Además su medida será en %	Miden los costos incurridos en una obra en cuestión a los materiales utilizados. Su valor presupuestado será el denominador del indicador y su numerador será los costos gastados por obra	Costo total de materiales por obra / Costo de materiales presupuestado en todas las obras*100	Máximo 120% Sobresaliente 110% Satisfactorio 105% Aceptable 102% Mínimo 100% de lo presupuestado

Nota: Autoría propia.

Tabla 22

Indicador numero 3 gestión financiera

Objetivos	Nombre	Forma de cálculo-medida	Definición	Formula	umbral
Precisar el costo total de implementos de seguridad comprados para cada obra o servicio prestado a corte 31 de DICIEMBRE 2017	Costo de implementos de seguridad	Se evaluará el indicador con una periodicidad mensual. Además su medida será en %	Miden los costos incurridos en cuestión a la compra de implementos de seguridad. Su valor presupuestado será el denominador del indicador y su numerador será la compra de materiales total por obra utilizada en cada obra.	Costo total de implementos de seguridad para trabajadores / Costo presupuestado de implementos de seguridad para trabajadores *100	Máximo 50% Sobresaliente 45% Satisfactorio 40% Aceptable 35% Mínimo 30

Nota: Autoría propia.

13. Gestión de mercado

La empresa Construcciones Mauricio Páez SAS es una sociedad por acciones simplificada fue creada el 7 de febrero del 2012 su actividad es la mampostería, el pañete y todo lo referente a terminados en el sector de la construcción, por otro lado, el desarrollo de las actividades se realiza a través de una tercerización de procesos que se ejecuta en Bogotá, Cundinamarca y Boyacá.

Su representante legal es el mismo dueño, la compañía cuenta con 7 empleados fijos y 50 a 70 empleados de obra que varían dependiendo el proyecto que se desarrolle, actualmente la empresa adquiere sus proyectos realizando licitaciones bajo sobre cerrado, es decir, se envía el presupuesto sin que la constructora conozca quién lo presento y escogen uno al azar, con este proceso realiza aproximadamente 2 obras durante el año, donde su enfoque se encuentra en ampliar el desarrollo de su actividad hacia otras ciudades del país y certificarse con las normas de calidad para licitar en obras del estado.

La compañía por lo anterior mencionado no tiene establecido un proceso de mercadeo que le brinde publicidad y reconocimiento, es importante mencionar que un proceso de mercadeo apoya el crecimiento de la compañía ya que a través de la divulgación de la actividad contribuye al posicionamiento del servicio prestado y aumenta las ventas.

13.1 Diagnóstico

La compañía Construcciones Mauricio Páez SAS es una empresa rentable en el desarrollo de su objeto social, actualmente sus contratos están concentrados en la ciudad de Bogotá, Cundinamarca y Boyacá. El nicho del mercado principalmente se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá donde actúa como subcontratista de grandes y reconocidas constructoras del país, obteniendo varios contratos que permiten que contribuya en la generación de empleo. Por otra parte, la organización lleva poco tiempo en el mercado, lo que lleva a que no sea tan reconocida y por consiguiente su número de contratos durante el año sean limitados.

En efecto, no tienen un sistema de mercadeo o departamento definido donde genere publicidad a la compañía en otras ciudades donde también están interesados en incursionar. Cabe agregar que, para identificar y conocer las verdaderas causas de los problemas de la compañía, se

debe buscar una fidelización de clientes potencializando la marca en el mercado, mostrando coherencia entre las estrategias, procesos y recursos obtenidos en la trayectoria de la misma, teniendo un aprovechamiento máximo de oportunidades ofrecidas en diferentes índoles.

Por otro lado, la publicidad que realiza la empresa es mínima comparada con la publicidad que realizan empresas de su mismo sector, para ello se busca fortalecer la gestión de mercadeo dando enfoque en aspectos directos y claves del mismo, ofreciendo a sus clientes disponibilidad, creatividad e innovación. Como se puede analizar, se identifica la situación real de la compañía obteniendo un diagnóstico completo y analítico destacando problemas, oportunidades y amenazas previsibles para la empresa.

Del mismo modo, si la compañía implementara un sistema de mercadeo dirigido específicamente a la búsqueda de clientes en otras ciudades de Cundinamarca ya sea por medio de un departamento, área o publicidad de la compañía según la necesidad del subcontratista aportaría al crecimiento y posicionamiento de la empresa

13.2 Propuesta de mejora

La propuesta de mejora para la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS, con el fin de generar publicidad y reconocimiento se plantea a través de cuñas radiales en dos de las principales emisoras de la ciudad de Tunja ubicado en el departamento de Boyacá, para lograr reconocimiento y contratación de sus servicios no solo por personas que quieran construir sus viviendas, si no también lograr contratar con constructoras y generar alianzas estratégicas con estas mismas.

El objetivo general de esta propuesta es la obtención de nuevos clientes en la ciudad de Tunja, adicional mediante este sistema publicitario, se lograría conseguir más contratos generando utilidades que se utilizarían para realizar más cuñas radiales en municipios vecinos a Bogotá.

Los objetivos específicos de esta propuesta son los siguientes:

- Lograr comunicación con clientes nuevos en la ciudad de Tunja.
- Implementar una página web donde se muestren los servicios prestados por la compañía.
- Establecer alianzas estratégicas con constructos que se encuentren en esta ciudad, que permitan la obtención de nuevos contratos como terceristas de las mismas.

Para la implementación de este sistema publicitario, se deberá generar discusión entre la población de esta ciudad por medio de las cuñas radiales y la concentración de su nicho de mercado en los estratos 2,3 y 4 inicialmente, ya que estos son los estratos con mayor índice de construcción en este territorio, y su valor agregado sería el anuncio de proceso de certificación en normas de calidad ISO 9001. Por otra parte, es importante que la empresa inicialmente realice su publicidad y promoción a través de redes sociales o la creación de una página web donde se integren todos sus servicios. Como estrategia dentro de las cuñas radiales se recomienda a la gerencia de la empresa Construcciones Mauricio Páez SAS no cobrar por cotizaciones a los clientes para construcción de sus casas o servicios que requieran, adicionalmente se sugiere obsequiar algún tipo de servicio adicional al contratado, con el fin de atraer clientes en menor tiempo posible y generar valor agregado a la propuesta.

Por otro lado, esta estrategia de marketing permitiría generar alianzas estratégicas con constructoras en esta misma ciudad para la obtención de contratos y a si mismo lograr el reconocimiento necesario.

Los recursos para llevar a cabo esta propuesta son los honorarios del ingeniero de sistemas en la creación de una página web donde se integren todos sus servicios y los descuentos que pueden ofrecer, su valor será un estimado de 500.000 pesos. Del mismo modo, es necesario una persona en este caso sería el gerente de la empresa que se encargue de negociar las cuñas en esta ciudad y el dinero necesario para las cuñas radiales sería de:

Valor por cuña en horario medio: 54.000

Valor por 3 cuñas diarias en horario mañana, tarde y noche: 162.000

Valor por cuñas en una semana contado solo 3 días, viernes sábado y domingo: 486.000

Valor 12 cuñas en 1 mes: 1.944.000

El valor de las cuñas puede variar según la emisora seleccionada y los valores mostrados son de una emisora popular y su horario es mañana, tarde y noche, además quedara en disposición de la gerencia si aumenta o disminuye la cantidad de cuñas según sus finanzas. Los costos por transportes y viáticos de la persona encargada de cotizar las cuñas, ya que tendrían q viajar desde

Bogotá sería un estimado de 290.000 para dos días, para un total de 2.734.000 por la propuesta.

A continuación, se muestra el análisis MATRIZ DOFA de la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS referente a Gestión de Mercadeo

Tabla 23

Matriz DOFA gestión de mercado

	Debilidades - D
<p>Excelente calidad en los materiales. No solo los materiales primarios si no en los materiales de terminado.2 Los contratos a largo plazo ayudan a la organización a tener estabilidad.3 En proceso de certificación Norma ISO 9001</p>	<p>1. La empresa lleva poco tiempo en el mercado, por lo tanto no tiene mucho reconocimiento para poder llevar más proyectos a otras ciudades.2.No existe un proceso de contratación establecido razón por la cual hay mucha rotación de personal.3 La empresa no cuenta con misión y visión. 4. la empresa no cuenta con procedimientos establecidos o caracterización de actividades. No se cuenta con actividades organizadas para el presupuesto de compras y suministros.5 No se cuenta con estructura administrativa para el desarrollo de sus actividades.6 No cuentan con un sistema de publicidad que ayude a conocer más en el mercado nacional.7 La compañía no cuenta con un departamento definido de contabilidad, razón por la cual se han tenido inconvenientes con la presentación de impuestos.</p>
Oportunidades – O	Amenazas – A
<p>1. Presupuesto para la construcción de vivienda de interés social en Bogotá. Para el año 2018 se construirán 3369 viviendas en Usaquén en un rango de 24.5 hectáreas. 2 Planes de construcción por parte de la secretaria de planeación en 4 diferentes proyectos así: Parques de Occidente, ubicado en la antigua fábrica de Bavaria en el occidente de la ciudad. Triángulo de Bavaria, localizado en la avenida de las Américas con NQS.Usme Central tres Quebradas, en la localidad de Usme.3 Proceso de paz ya que ayuda abrir terrenos donde se pueda construir. 4 Nuevos proyectos de infraestructura a nivel estatal el producto sectorial a nivel mundial se incrementa gracias a la ejecución de grandes obras de infraestructura y la construcción de nuevas viviendas según CAMACOL. 30 mil viviendas gratuitas 5 Contratación para personas reinsertadas ya que esto genera beneficios</p>	<p>1 Competencia reconocida en el mercado construgordillo, concreto entre otras. 2Se presenta un crecimiento del 3.9% de las empresas constructoras en el país. 3 Cambio climático.4 Reforma tributaria estructural. 4 Corrupción</p>

tributarios como disminución de impuestos entre otros. 6 Créditos financieros para solventar los proyectos a largo plazo con excelentes tasas de interés.	
--	--

Estrategias – FO	Estrategias - DO
<p>1 Buscar o licitar en el mercado de Tunja ya que según DANE hay gran demanda para construcción social. 2 Ampliar el mercado licitando en Bogotá en los proyectos de infraestructura que según CAMACOL se construyan a partir del año 2017. 3 Buscar alianzas estratégicas con empresas constituidas en otros departamentos donde se pueda actuar como tercero en el proceso de construcciones de colegios.</p>	<p>1 Establecer misión visión de la compañía y darla a conocer a sus colaboradores en lugares visibles donde se puedan observar claramente. 2 Establecer un espacio físico para el departamento administrativo que permita vender y promocionar la imagen. 3 Establecer un departamento de costos donde esté ligado al proceso de compras y selección con proveedores. 4 Establecer un departamento de contabilidad fijo para la empresa. 5 Contratar un líder en recurso humano que vele por la seguridad de los empleados evitando la rotación de empleados y velando por el correcto pago de la seguridad social en la compañía.</p>
Estrategias – FA	Estrategias - DA
<p>1. Implementar horarios adicionales ya que por consecuencia de los cambios en el clima de Bogotá se permiten retrasos en la entrega de las obras. 2 Hacer uso de las redes sociales para promocionar la empresa y así atraer más clientes. 3 empezar a realizar una planeación tributaria adecuada a la razón social del negocio.</p>	<p>1 Crear políticas para el proceso de compras. 2 Establecer líneas de créditos y alianzas estratégicas con proveedores que nos permitan un apalancamiento financiero</p>

Nota: Autoría propia.

A continuación, se muestra la propuesta en cuanto a de Gestión de mercado

Tabla 24

Propuesta de mejora gestión de mercados

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Obtención de clientes nuevos en la ciudad de Tunja.	Realizar cuñas radiales en la ciudad de Tunja y crear una página web para mostrar sus servicios.	Inicialmente la gerencia de la organización.	Gerente de la organización. Recursos económicos	Creación de la página Web. Contratación con la emisora seleccionada.	Creación de la página Web 1 semana. Creación del dialogo para la cuña 2 1 semana. Viaje para cotizar las cuñas 2 días.	Contratos Realizados	Creación página web 500.000. Viáticos y transporte 290.000 por dos días. Cotización cuñas radiales 1.944.000

Nota: Autoría propia.

13.3 Indicadores

A continuación, se muestra el indicador propuesto en cuanto a Gestión de mercado

Tabla 25

Indicador gestión de mercados

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
CONTRATOS REALIZADOS	Mide el número de contratos realizados.	No contratos realizados/ No clientes atendidos *100	Contratar con más clientes y conseguir alianzas estratégicas con constructoras.

Nota: Autoría propia

14. Negociación y manejo de conflictos

Diariamente cada persona está expuesta a situaciones donde se debe afrontar con responsabilidad, con el fin de generar una solución acertada y adecuada, en el desarrollo de esta temática se plantea la importancia de la aplicación del manejo de conflictos.

Es definido por la (ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL, S.F.)

El conflicto es una situación entre dos personas o grupos de personas, con planteamientos distintos en una o varias cuestiones, que creen obstaculizar sus logros. Por su naturaleza, el conflicto se convierte en un elemento importante dentro de las interacciones entre grupos e individuos ya que el mismo sirve de elemento revelador de los intereses de los participantes, lo que hace del mismo el inicial a ser analizado en el proceso de solución de problemas.

14.1 Diagnóstico

La empresa Construcciones Mauricio Páez SAS desarrolla su actividad trabajando colectivamente con sus colaboradores, con el fin de lograr un crecimiento mutuo para ambas partes, generando un ambiente de confianza y respeto que son esenciales para un buen ambiente laboral.

Actualmente la empresa no cuenta con una planeación administrativa que permita establecer estrategias para el debido funcionamiento, ya que cada área opera bajo métodos empíricos que han funcionado y han permitido que la empresa sea sólida en la actualidad, pero han desencadenado conflictos que se evitarían si se definieran metodologías o manuales de procedimientos. La compañía no cuenta con áreas importantes como lo son talento humano, financiero y administrativo, que son vitales para la toma de decisiones y se puede ver en cada proceso que realiza, como lo es licitar para un contrato, conocer la rentabilidad de la actividad, contratar personal idóneo, seleccionar proveedores, conocer las necesidades de los empleados frente al espacio de trabajo, el ambiente físico, su entorno y la iluminación debido a que laboran en diferentes áreas ya que no es lo mismo trabajar en la oficina que estar laborando en la obra donde el ambiente puede cambiar por factores externos como el clima.

Por otra parte, no se tiene aún definido sus objetivos, misión y visión lo que causa dificultad en entender la razón social porque no saben si la labor realizada está cumpliendo con las metas esperadas, pero si tienen una exigencia por su labor por parte de los jefes de cada área llevando a que se incremente el indicador de rotación de personal.

Por lo anterior, estos problemas observados en la compañía afecta inicialmente el clima laboral, haciendo que los trabajadores no realicen sus actividades a gusto, con sentido de pertenencia llevando a que se retrasen los procesos, el cronograma de entregas, ocasionando posibles sanciones por el incumplimiento de contratos y como se había mencionado anteriormente afectando el indicador de rotación de personal , ya que los colaboradores no encuentran en la empresa estabilidad laboral o una oportunidad de crecimiento, todo esto llevando a generar sobrecostos a la empresa y desgaste administrativo.

El entorno de confianza dentro de la empresa en los empleados fijos, no está fomentada por parte de la gerencia, esto se debe a la poca comunicación que se tiene para el desarrollo de las diferentes actividades y a la deserción laboral que se presenta, a pesar de que el gerente tiene un buen trato con sus empleados y sus órdenes no siempre son arbitrarias debido a la ética profesional que maneja, no logra generar continuidad de los colaboradores hacia la empresa por diferentes factores. Para solucionar estos conflictos en los que se encuentra la empresa y los empleados se propone inicialmente que se defina la misión, visión y objetivos, es importante que los colaboradores conozcan el enfoque de la empresa con la actividad que se desarrolla, a donde desea llegar, para que ellos trabajen en pro de las metas, a su vez es muy importante que se les informe si se está cumpliendo o no, con el fin de que el empleado siempre esté involucrado y comprometido con la compañía.

Por consiguiente, para generar un mejor ambiente laboral es necesario determinar un espacio donde se pueda implementar las áreas funcionales que anteriormente se mencionaron, la empresa no puede seguir licitando sin haber realizado un presupuesto, sin conocer el valor real del servicio u obra porque no tiene establecido un centro de costos y no puede despedir empleados sin haber hecho un seguimiento a la persona, al igual no puede contratar personal si no cuenta con el perfil para el cargo, cada empleado es la imagen de la empresa y son los que le harán publicidad positiva o negativa según como se sientan en la compañía por tal razón es importante estructurar estas áreas.

Después de las consideraciones expuestas anteriormente, se observa que el conflicto principal de la compañía es que no cuenta con un sistema administrativo implementado, ya que no tiene claridad sobre los requerimientos y beneficios que tiene el tener esto implementado y si a su vez no se tiene conocimiento sobre cada área y que tan importante lo es para la misma se puede presentar lo que en este momento se evidencia , es decir no se tiene un área o una persona encargada para cada una de estas responsabilidades que requiere un área o departamento que lleva a una empresa a tener éxito y un conocimiento claro frente a sus clientes y competidores, esto conlleva a que si no se tiene una buena reclusión de personal, el aumento de gastos puede llegar a hacer abrupto para la compañía, es por esto que los trabajadores no tienen un conocimiento a fondo sobre objetivos, misión y visión de la misma para que todos trabajen con un mismo ideal .

14.2 Propuesta de mejora

La siguiente tabla nos muestra la primera posible solución al problema administrativo observado en la compañía en cuanto a Negociación y manejo de conflictos.

Tabla 26

Propuesta de mejora número 1 negociación y manejo de conflictos

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Controlar la deserción laboral de los colaboradores en la empresa Construcciones Mauricio Páez SAS.	Establecer responsables para la selección y contratación de personal. Desarrollar un plan de selección de personal, así como políticas de entrevistas.	Gerencia de la organización o personal administrativo designado.	Computador donde se llevara el control, personal para la implementación	Establecer políticas de contratación de personal o en su defecto contratar una persona profesional en el campo de recursos humanos. Establecer pruebas psicotécnicas para los nuevos candidatos.	Diseño de políticas para la contratación de personal 1 semana. Divulgación a la compañía 3 días. Implementación y seguimiento 1 mes.	Control de deserción de colaboradores.	Honorarios 1.000.000 papelería 50.000

Nota: Autoría propia

La siguiente tabla nos muestra la segunda posible solución al problema administrativo observado en la compañía en cuanto a Negociación y manejo de conflictos

Tabla 27

Propuesta de mejora número 2 negociación y manejo de conflictos

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimados
Establecer una oficina para el departamento administrativo y financiero en la compañía.	Generar propuestas o cotizaciones para la toma en arriendo de una oficina acorde al personal administrativo	Gerencia de la organización.	Espacios físicos y equipos de cómputo así como herramientas necesarias para el desarrollo de cada actividad en cada departamento.	Establecer el presupuesto adecuado para el arriendo de la oficina. Cotización de oficinas en arriendo.	Diseño de políticas y requerimientos para el personal administrativo 1 semana. Cotización de oficinas para la toma en arriendo 1 mes.	Control de cotizaciones efectivas.	Transportes 50.000 Arriendo primer mes lo destinado en el presupuesto por parte de la gerencia.

Nota: Autoría propia

La siguiente tabla nos muestra la tercera posible solución al problema administrativo observado en la compañía en cuanto a Negociación y manejo de conflictos

Tabla 28

Propuesta de mejora número 3 negociación y manejo de conflictos

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costo estimado
Divulgar la misión y visión de la empresa a sus colaboradores para mejorar la productividad y las metas que se ha planteado la empresa.	Realizar actividades que permitan la divulgación de la misión y visión de la empresa	Gerencia de la organización	Capacitaciones folletos y carteleras	Dar a conocer la misión y visión de la empresa a los empleados. Evaluar que cada proceso y actividades se realicen acorde a la misión y visión de la entidad	Desarrollar actividades que permiten conocer la misión y visión de la empresa 1 semana.	Empleados capacitados	Papelería \$50.000

Nota: Autoría propia

14.3 Indicadores

A continuación, se muestran los indicadores en cuanto a Negociación y manejo de conflictos:

Tabla 29

Indicador de la propuesta número 1 negociación y manejo de conflictos

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Control de deserción de colaboradores.	Mide en % la deserción de colaboradores en un periodo determinado.	$\frac{\# \text{ colaboradores desertados}}{\# \text{ colaboradores contratados}} * 100$	Conocer en qué % está la deserción de colaboradores en la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS.

Nota: Autoría propia

Tabla 30

Indicador de la propuesta número 2 negociación y manejo de conflicto

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Control de cotizaciones efectivas.	Mide el % de las cotizaciones efectivas sobre las posibles cotizaciones que se efectúen en 1 mes.	$\frac{\# \text{ cotizaciones efectivas}}{\# \text{ cotizaciones propuestas por la gerencia en 1 mes}} * 100$	Arrendar una o varias oficinas para el departamento administrativo y financiero en la empresa.

Nota: Autoría propia

Tabla 31

Indicador de la propuesta número 3 negociación y manejo de conflicto

Nombre del Indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Divulgación de la misión y visión de la empresa	Mide el conocimiento de los empleados con respecto a lo que desea lograr la empresa en mediano plazo.	$\frac{\text{Cantidad de empleados capacitados o informados}}{\text{Total de empleados}} * 100$	Lograr que todos los empleados conozcan y trabajen en pro de la misión y visión de la empresa

Nota: Autoría propia

15. Gestión de operaciones y logística

La logística es una disciplina que tiene como misión diseñar, perfeccionar y gestionar un sistema capaz de integrar y cohesionar todos los procesos internos y externos de una organización, mediante la provisión y gestión de los flujos de energía, materia e información, con el fin de que sea viable y competitiva satisfaciendo las necesidades del consumidor final.

El concepto moderno de logística significa:

La acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados, con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente. (Gómez Acosta, 2007)

La logística es fundamental en las organizaciones, en su crecimiento y su implementación es de vital importancia para identificar variables que conlleven a mejoras de procesos dentro de la empresa. Para el caso de la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS, existen varios problemas identificados dentro de la compañía razón por la cual se ha planteado una propuesta de mejora que va a permitir incursionar primero en temas logísticos y segundo permitir controlar niveles de inventarios de herramientas, políticas de recepción y entrega de herramientas de trabajo, y cumplimientos en procesos en los que la compañía se ve afectada por el poco conocimiento en este tema.

15.1 Diagnóstico

La compañía Construcciones Mauricio Páez SAS en el momento no cuenta con planes logísticos estructurados, adicional no tienen definido un plan adecuado para compras y almacenamiento de materias primas y herramientas de trabajo, por tal razón existe la posibilidad de que los materiales que se pueden deteriorar perdiendo su calidad. Por otro lado el no llevar control de las herramientas prestadas a los colaboradores se genera el riesgo de la pérdida de materiales, generando incremento en costos por compra de los mismos.

La implementación de planes logísticos es de interés para toda la organización, y su importancia radica en el control total de materiales de inventarios, herramientas y el costo a los

que incurre por producir sus servicios, además por temas de calidad ya que están en proceso de certificación y es necesario la implementación de estos estándares, no solo para mejorar procesos de compras de materiales también para controlar los préstamos de herramientas a los colaboradores en cada uno de sus procesos para su consolidación y crecimiento en el mercado.

Por otra parte, el músculo económico de la compañía radica en la licitación privada de construcciones a mediano plazo, por tal razón actualmente se cuenta con estabilidad económica y laboral para sus empleados, pero las ganancias que está adquiriendo se pueden ver afectadas en compras de herramientas y otros tipos de gastos que se deberían evitar con la implementación de un sistema definido de logística para la administración correcta de herramientas para la construcción.

Teniendo en cuenta la matriz MMGO y los valores que nos indica, se brinda una propuesta de mejora por concepto de organización, control y préstamo de herramientas de trabajo a los colaboradores de la compañía.

En la figura 22 se puede observar el nivel competitivo de la empresa desde el punto logístico, evaluando una serie de variables que se explican a continuación.

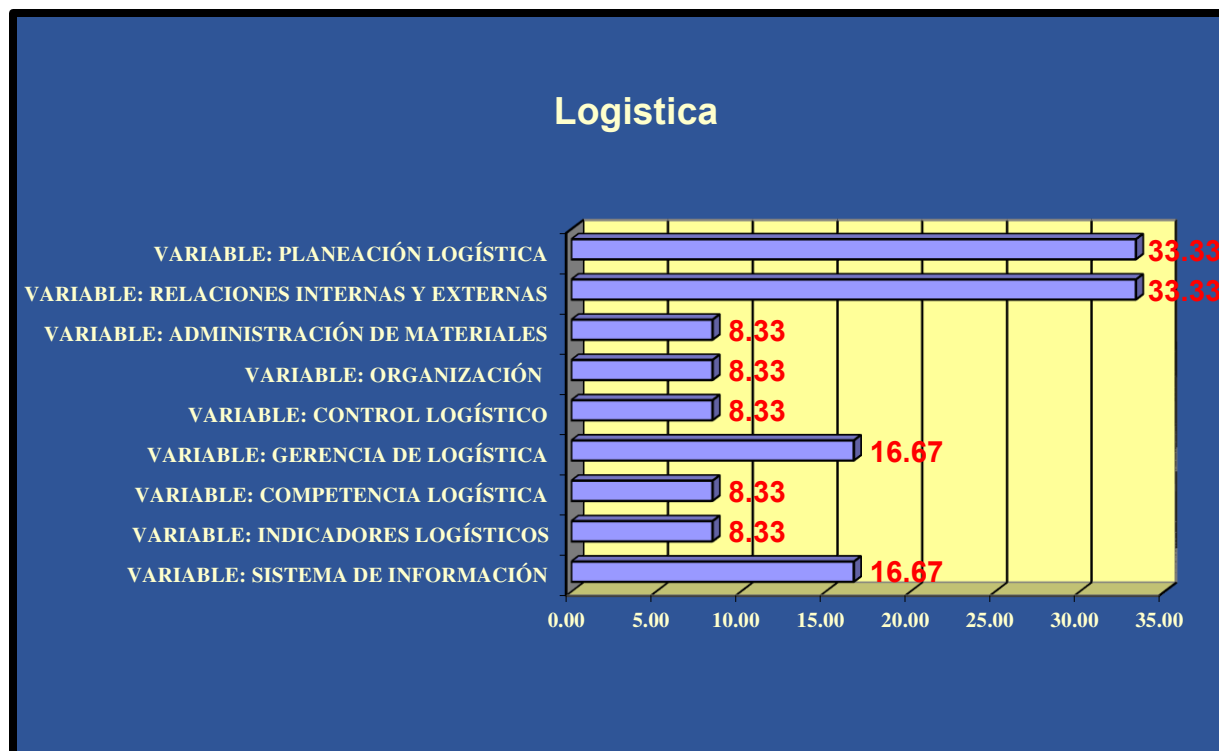


Figura 22. Gestión de operaciones y logística MMGO. Nota. Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009).

15.2 Propuesta de mejora

La propuesta de mejora se realiza teniendo en cuenta la matriz MMGO identificando diferentes variables como planeación, relaciones entre proveedores clientes y la empresa, variables de control logístico gerencial y sistemas de información que servirán para definir y determinar procesos que permitan mejorar la compañía y sus finanzas.

De acuerdo a los resultados arrojados por la matriz MMGO con respecto al control logístico y la administración de materiales donde se ve reflejado que la compañía no tiene procedimientos establecidos, se procede a generar la propuesta de mejora a la compañía que consiste en implementar un cardex de inventarios de entradas y salidas de herramientas de trabajo para evitar la pérdida de este tipo de herramientas y generar sobrecostos en la compra de estas mismas.

Para esto se deben implementar políticas sobre préstamo de herramientas rangos de autoridad para el préstamo de las mismas y adicional, realizar un acta donde el trabajador se compromete a entregar el total de los elementos prestados por la compañía con excepción de que el elemento se

deteriore por uso y ese gasto se tendría que asumir por parte de la compañía dejando por escrito el daño ocurrido y por qué se deterioró. Esto es con el fin de determinar los costos y presupuestos que se deben realizar al iniciar cada obra y para tener relación de causalidad con la contabilidad de activos fijos que maneja la compañía.

Las actas que se firme por parte del colaborador, tendrá la condicional de descuento por nomina, cualquier perdida del elemento suministrado por la compañía en caso de que ocurra el hecho.

A continuación, se muestra la propuesta en cuanto a Gestión de operaciones y logística.

Tabla 32

Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costo estimado
Controlar las entradas y salidas de inventarios de herramientas de trabajo.	Establecer responsables para el control de inventarios, diseñar cardex, tablas de control en Excel, políticas y actas sobre préstamos de herramientas al personal.	Gerencia de la organización o personal administrativo designado.	Computador donde se llevará el control, personal para la implementación Y sello de gravado en tinta.	Inicialmente se creará la plantilla o el cardex junto con sus respectivas políticas, después se escogerá el personal que realizará la prueba.	Diseño de la plantilla y políticas 1 Semana, Divulgación del procedimiento 1 semana, Puesta a prueba del formato y las políticas 15 días, implementación y seguimiento de prueba y control 1 mes. Total: 1 mes 1 semana y 15 días	Control de inventario de herramientas	Honorarios. De la persona que diseñara e implementara la propuesta: 1.500.000 Papelería: 50.000

Nota: Autoría propia

15.3 Indicadores

A continuación, se muestra el indicador propuesto en cuanto a Gestión de operaciones y logística.

Tabla 33

Indicador gestión de operaciones y logística

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Control de herramientas	Mide las entradas o compras de herramientas y la salida o el préstamo a trabajadores de la compañía.	$\frac{\text{No elementos entregados}}{\text{No elementos recibidos}} * 100$	Controlar por medio de datos el ingreso o compra y el préstamo de herramientas de trabajo en la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS

Nota: Autoría propia

16. Cronograma de actividades y presupuesto general de la propuesta

Tabla 34

Cronograma de actividades y presupuesto general de la propuesta

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO GENERAL DE LA PROPUESTA				
AREA	PROPUESTA DE MEJORA	CRONOGRAMA GENERAL	COSTO GENERAL DE LA PROPUESTA	OBSERVACIONES
Gestión Estratégica	Investigaciones, encuestas, entrevistas, email y Focus Group	1 mes y una semana	900.000	
Entorno económico y competitividad	Análisis de la cadena de valor	1 mes	850.000	
Gestión del Talento Humano	Implementación del departamento de Talento Humano	6 meses de seguimiento continuo a la propuesta.	2.000.000	Salario promedio del colaborador a contratar
	Diseñar una escala salarial acorde al cargo y al perfil de cada colaborador			
	Sistema de reconocimiento de actividades		980.000	
Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo	Identificar el escenario actual de la compañía frente a la RSE	6 meses de seguimiento continuo a la propuesta.	2.000.000	Salario promedio del colaborador a contratar
	Divulgar la importancia a la compañía frente a los factores que motivan la implementación de la RSE			
	Diseñar una metodología para la implementación de la RSE			

Gestión Financiera	Implementación de un software contable donde se establezca un sistema de costeo por órdenes de trabajo	1 semana compra software	1.500.000	Compra software
		3 semana implementación de los centros de costos	1.000.000	Honorarios contadores publico
		1 Mes presentación de estados financieros iniciales		
Gestión de mercado	Realizar cuñas radiales en dos de las principales emisoras de la ciudad de Tunja ubicado en el departamento de Boyacá.	2 semana y dos días	2.734.000	
Negociación y manejo de conflictos	Controlar la deserción laboral	1 Mes una semana y tres días	1.050.000	
	Establecer una oficina, para el departamento administrativo y financiero en la compañía.	1 Mes y una semana	1.250.000	Arriendo de acuerdo al presupuesto por la compañía para el primer mes más transportes
	Divulgar la misión y visión de la empresa a sus colaboradores	1 semana	50.000	
Gestión de operaciones y logística	Implementar un cardex de inventarios de entradas y salidas de herramientas de trabajo	1 Mes una semana y 15 días	1.550.000	
	Totales	1 año 8 meses 3 semanas y 20 días	15.864.000	

Nota: Autoría propia

Conclusiones

En la presente investigación, se evidencia de manera muy importante las falencias y cualidades de la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS, donde su principal fuente de ingresos es la elaboración de obras, proyectos de mampostería y pañete, contando con innovación y calidad, teniendo estabilidad económica, logrando obtener una utilidad neta superior a los gastos e inversiones durante sus inicios. La ventaja más significativa que tiene la compañía sobre la competencia, está basada en la experiencia, y el ingenio empírico que hace de esta empresa una herramienta fuerte, contrarrestando a la vez la tecnología de punta que se maneja en el país y que maneja su competencia.

En el proceso de investigación, se brindó una propuesta para mejoramiento en la empresa Construcciones Mauricio Páez SAS, que a su vez resulta oportuna para visualizar y analizar qué papel juega la compañía dentro del mercado que sobresale por la competitividad que maneja el sector. Los temas que se analizaron son con el propósito de su aplicación, para cada tipo de obra, contratos, proyectos o concursos de obra a realizar por la compañía. Además, se abordan temas de gran utilidad como lo explican cada uno de los marcos anteriores a este escrito, se analizaron modelos de planeación estratégica, análisis DOFA y los problemas que maneja la organización interna y externamente, lo que hace que este proyecto sea bastante práctico para una buena toma de decisiones, si se decide poner en marcha. Del mismo modo, las características permiten llevar a cabo el análisis ayudando a detectar fallas dentro de la organización, basándose en el mercado donde se le presente más oportunidades.

Por las consideraciones anteriores, las conclusiones más relevantes para la compañía de acuerdo a las propuestas y estrategias de mejora, son 4 específicamente que se dan a conocer en el siguiente orden:

Gestión Humana, siendo una de las áreas más complejas e importantes de una organización, se ejecuta un análisis general que se da partiendo de una encuesta realizada a trabajadores de la compañía, reflejando la necesidad de implementar este departamento estabilizando el proceso de contratación del personal.

En este mismo orden, el segundo análisis es Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo, el cual la compañía necesita implementar un gobierno corporativo junto con la misión, visión, objetivos y valores corporativos donde permita definir a gran cabalidad el

propósito de la misma, enfocándose en planes de acción logrando el cumplimiento de cada proyecto.

En relación con el tercer análisis, en lo que concierne a Gestión Financiera, se evidencia que la compañía no maneja un sistema de costos, donde permita saber cuánto le está costando prestar sus servicios y cuanto está ganando por concepto de su razón social, es importante conocer los costos y gastos en los que incurre la compañía. Se indica la propuesta de mejora en la implementación de un software contable, donde se establezca un sistema de costeo por órdenes de trabajo, llevando a cabo este sistema de costeo es necesario establecer centros de costos a diferentes procesos en los que incurre la compañía.

En relación al análisis realizado en gestión de mercado, se observó que la compañía, no maneja un sistema de mercadeo o departamento definido, donde se puedan ofrecer e implementar tendencias del mismo, buscando nuevas estrategias para incursionar en otras ciudades de Colombia, mirando el crecimiento y la búsqueda de posibles clientes en estas ciudades, para demostrar coherencia entre las estrategias propuestas y recursos obtenidos durante cada uno de los proyectos, aprovechando cada una de las oportunidades que se le presenta a través de su trayectoria.

Recomendaciones

Se ha encontrado dentro de la organización una serie de elementos mencionados durante el proyecto, para solucionar parte de los inconvenientes que se ven reflejados en la empresa Construcciones Mauricio Páez S.AS, esto con el fin de generar mayor seguridad y confiabilidad a sus colaboradores, clientes y proveedores. Lo recolectado a lo largo de la investigación, se recomienda a la gerencia de esta organización implementar el software contable propuesto en Gestión financiera, ya que este es uno de los propósitos a corto plazo reflejando claridad y transparencia en sus estados financieros, en cada uno de los proyectos establecidos brindando una mejor alternativa para la toma de decisiones.

Con referencia a lo anterior, el sistema de costos que requiere la compañía es necesario, este tendrá un adecuado seguimiento al costo en cada una de las obras, proyectos o licitaciones, realizando un análisis para que este sistema se desarrolle de una forma ligera y efectiva, cabe resaltar que es fundamental buscar personal capacitado para que ejerza un buen y alto control sobre este tema que es de vital importancia para la compañía.

Desde el punto de vista de la gestión estratégica, se recomienda publicar la misión, visión plasmada en este documento como propuesta de mejora en sus instalaciones administrativas y operativas, adicional la incorporación de la responsabilidad social en el desarrollo de las actividades por parte de los empleados logrando la optimización de los recursos y disminución de gastos y costos.

Referencias

Afonso, O. C. (29 de enero de 2009).

<http://articulosfinanzas.blogspot.com.co/2009/01/definicion-de-administracion-financiera.html>. Recuperado el 08 de agosto de 2017, de Finanzas:
<http://articulosfinanzas.blogspot.com.co/2009/01/definicion-de-administracion-financiera.html>

Alcarria, A. L. (15 de 04 de 2017). *INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA*.

Recuperado el 7 de abril de 2017, de INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: http://wdb.ugr.es/~abigail/wp-content/uploads/Tema1_Apuntes.pdf

Alzina, R. B. (2009). *Metodología de la investigación educativa* (Segunda Edición ed.). Madrid: La muralla S.A.

Bravo, O. G. (17 de 04 de 1998). *Contabilidad de costos/ Óscar Gómez Bravo; Adaptación Pedro Zapata Sánchez; Rev tec. Humberto García González* (Tercera Edición ed.). Bogotá D.C, Colombia: McGraw-Hill. Obtenido de Sistema de costos.

Camacol. (DICIEMBRE de 2016). *CAMACOL*. Recuperado el 17 de abril de 2017, de

<http://www.camacolantioquia.org.co/>:
http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20econ%C3%B3mico%20No%20%2082.pdf

CASADO, F. M. (2010). *ECONOMISTA*. VALENCIA: TIRANT LO BIIIABCH.

CHIAVENATO, I. (S.F. de S.F. de S.F.). *GENTION DEL TALENTO HUMANO*. Recuperado el 19 de 09 de 2017, de <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

Colin, J. G. (2008). Contabilidad de costos. En J. G. Colin. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES. S.A DE C.V.

DANE. (15 de 05 de 2016). *En 2016, pagos de obras civiles cayeron a 2,2%: DANE*.

Recuperado el 12 de abril de 2017, de En 2016, pagos de obras civiles cayeron a 2,2%: DANE: <http://www.dataifx.com/noticias/en-2016-pagos-de-obras-civiles-cayeron-22-dane>

- DANE. (14 de 08 de 2017). Recuperado el 11 de 09 de 2017, de DANE:
<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/censo-de-edificaciones>
- DANE. (30 de 06 de 2017). *DANE*. Recuperado el 11 de 09 de 2017, de
<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/indicadores-economicos-alrededor-de-la-construccion>
- DIAN. (25 de 01 de 2006). Recuperado el 10 de 09 de 2017
- DIAN. (27 de 09 de 2006). Recuperado el 10 de 09 de 11, de
<http://www.dian.gov.co/dian/14cifrasgestion.nsf/0/090ec2fecb84e6db052571390071fb4b?OpenDocument>
- ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL. (S.F. de S.F. de S.F.). Recuperado el 19 de 09 de 2017, de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/29/negociacion-en-la-solucion-de-conflictos/>
- Florez, G. (13 de Octubre de 2016). *El Portafolio*. Recuperado el 17 de abril de 2017, de El Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/asi-esta-la-construccion-en-colombia-501002>
- Gómez Acosta, J. A. (15 de 08 de 2007). *Logistica simple*. Recuperado el 23 de 03 de 2017, de <http://logisticarentable.blogspot.com.co/2012/07/top-15-definiciones-autores.html>
- Jaime, C. C. (2010). *Costos para gerenciar servicios de salud* (Tercera edición ed.). Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Lawrence, G. (2012). *Principios de administracion financiera*. Recuperado el 09 de 08 de 2017, de <http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/04/1-Principios-de-Administracion-Financiera-12edi-Gitman.pdf>
- martel, v. (2009). *GESTION FINANCIERA*. ESPAÑA.
- Medina, R. A. (2007). *Sistema de costos un proceso para su implementación* (Primera Edición ed.). Manizales: Centro de publicaciones Universidad Nacional de Colombia.
- Momberg, M. R. (S/F de S/F de S/F). *Enciclopedia virtual*. Recuperado el 08 de AGOSTO de 2017, de Enciclopedia virtual: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/436/Concepto%20de%20responsabilidad%20social%20empresarial.htm>

- Polimeni, R. S., Fabozzi, Frank, J., Adelberg, & Arthur, H. (S.F. de S.F. de 1994). *Contabilidad de costos : conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales* (3ra ed.). Bogota D.C., Colombia: Mc Graw-Hill. Obtenido de Contabilidad para costos.
- PORTER, M. (1992). En M. PORTER, *ESTRATEGIAS COMPETITIVAS* .
- Quinn, R. E. (1991). En R. E. Quinn, *The strategic Process. Concepts. Contexts, Cases*. Recuperado el 12 de ABRIL de 2017
- Salazar, G. T. (2006). Contabilidad de costos y presupuestos. En G. T. Salazar, *Contabilidad de costos y presupuestos*. Legal publishing.
- UNIVERSIDAD EAN. (2009). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones*. BOGOTA, COLOMBIA. Recuperado el 15 de FEBRERO de 2017
- UNIVERSIDAD INTERAMERICANA. (2008). *UNIVERSIDAD INTERAMERICANA*. (U. P. Dr. Lamberto Vera Vélez, Editor) Recuperado el 7 de abril de 2017, de <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

Lista de figuras

Figura 1. Ubicación instalaciones Construcciones Mauricio Páez SAS sede administrativa	33
Figura 2. Informe integral MMGO gestión estratégica	38
Figura 3. Matriz PESTEL	46
Figura 4. Matriz MPC	47
Figura 5. Tabulación Matriz MPC	48
Figura 6. Entorno económico MMGO	49
Figura 7. Océano Azul	54
Figura 8. Gestión del talento humano	60
Figura 9. Gestión financiera MMGO	83
Figura 10. Balance general de la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS	85
Figura 11. Estado de resultados integral de la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS	85
Figura 12. Costos variables y fijos de la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS	86
Figura 13. Análisis indicador financiero EVA de la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS	87
Figura 14. Análisis contribución marginal de la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS	88
Figura 15. Análisis punto de equilibrio del año 2015	89
Figura 16. Análisis punto de equilibrio del año 2016	89
Figura 17. Capital promedio ponderado año 2015	90
Figura 18. Capital promedio ponderado año 2016	90
Figura 19. Análisis del capital de trabajo. Nota	91
Figura 20. EBITDA utilidad real	91
Figura 21. Centros de costos para la compañía Construcciones Mauricio Páez SAS	94
Figura 22. Gestión de operaciones y logística MMGO	114

Lista de tablas

Tabla 1. Formulación del problema	15
Tabla 2. Leyes que reglamentan el ejercicio de la construcción	26
Tabla 3. Matriz DOFA gestión estratégica	35
Tabla 4. Propuesta de mejora gestión estratégica	40
Tabla 5. Indicador gestión estratégica	41
Tabla 6. Indicadores económicos y su impacto en la organización	42
Tabla 7. MEFE entorno económico	45
Tabla 8. Cinco fuerzas de porter	51
Tabla 9. Propuesta de mejora entorno económico	56
Tabla 10. Indicador entorno económico	57
Tabla 11. Propuesta de mejora 1 gestión del talento humano	62
Tabla 12. Propuesta de mejora 2 gestión del talento humano	66
Tabla 13. Propuesta de mejora 3 gestión del talento humano	69
Tabla 14. Propuesta de misión y visión	74
Tabla 15. Matriz de definición de objetivos y acciones asociadas	74
Tabla 16. Matriz de puntos débiles y fuertes con relación a los objetivos	75
Tabla 17. Matriz grupos de interés	76
Tabla 18. Priorización de acciones	77
Tabla 19. Indicadores responsabilidad social y gobierno corporativo	79
Tabla 20. Indicador numero 1 gestión financiera	95
Tabla 21. Indicador numero 2 gestión financiera	95
Tabla 22. Indicador numero 3 gestión financiera	96
Tabla 23. Matriz DOFA gestión de mercado	100
Tabla 24. Propuesta de mejora gestión de mercados	103
Tabla 25. Indicador gestión de mercados	104
Tabla 26. Propuesta de mejora número 1 negociación y manejo de conflictos	108
Tabla 27. Propuesta de mejora número 2 negociación y manejo de conflictos	109
Tabla 28. Propuesta de mejora número 3 negociación y manejo de conflictos	110

Tabla 29. Indicador de la propuesta número 1 negociación y manejo de conflictos	111
Tabla 30. Indicador de la propuesta número 2 negociación y manejo de conflicto	111
Tabla 31. Indicador de la propuesta número 3 negociación y manejo de conflicto	111
Tabla 32. Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística	116
Tabla 33. Indicador gestión de operaciones y logística	117
Tabla 34. Cronograma de actividades y presupuesto general de la propuesta	118