

# **PEQUEÑA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN: CAMINO HACIA LA CALIDAD**

---

**PRESENTADO POR:**

**DIANA FERNANDA PATIÑO PARRA**

**CODIGO: 319635**

**CORREO: [dfpatino35@ucatolica.edu.co](mailto:dfpatino35@ucatolica.edu.co)**

**REFERENCIAS PRINCIPALES:**

**ZEBALLOS. E (2003, 2006)**

**POBLETE (2004)**

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**TRABAJO DE GRADO II**

**INFORME FINAL**



## Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:  
**Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)**

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

### Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

### Bajo las condiciones siguientes:



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



**No Comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

## TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN:.....	4
1.1. PALABRAS CLAVE.....	4
2. ABSTRACT:.....	4
2.1. KEYWORDS:.....	4
3. OBJETIVO GENERAL:.....	5
4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	5
5. MARCO TEÓRICO.....	5
6. DESCRIPCIÓN DE ENTIDAD O EMPRESA.....	13
6.1. Descripción Actividad Económica:.....	14
6.2. Sector de la empresa POLITI S.A.S (Construcción).....	15
7. PLATAFORMA ESTRATÉGICA:.....	16
7.1. MISIÓN.....	16
7.2. VISIÓN.....	17
7.3. MEGA.....	17
7.4. OBJETIVO.....	17
7.5. POLITICA DE CALIDAD.....	18
8. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	18
9. OBJETO DE LA PRÁCTICA.....	19
10. FUNCIONES DESEMPEÑADAS:.....	19
11. METODOLOGÍA.....	20
12. DESARROLLO DEL TRABAJO POR CAPÍTULOS.....	22
13. PRODUCTO O VALOR AGREGADO- resultante de la práctica.....	25
14. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES.....	29
15. GLOSARIO.....	30
16. REFERENCIAS.....	31

## **1. RESUMEN:**

El presente trabajo tiene como fin plantear un enfoque descriptivo sobre la práctica empresarial realizada en la empresa POLITI SAS durante el segundo periodo académico del año 2017, teniendo como principal objetivo el sector de la actividad económica en el que desempeña la empresa (construcción) con base en los efectos que tiene esta al pertenecer al rubro de una pequeña empresa, identificando así aspectos como el control de la gestión, la planeación y coordinación estratégica de procesos, la capacitación y manejo de personal, con el fin de crear un plan de acción y dar solución a los problemas generados antes, mediante y después de la ejecución de los proyectos en el área constructiva.

**1.1.PALABRAS CLAVE:** Empresas pyme, gestión de procesos, capacitación de recursos humanos, manejo de personal, planeación estratégica.

## **2. ABSTRACT:**

The present work aims to present a descriptive approach on the business practice carried out in the company POLITI SAS during the second academic period of 2017, having as main objective the sector of economic activity in which the company (construction) plays, with based on the effects that the company has on belonging to a small business, identifying aspects such as management control, strategic planning and coordination of processes, training and management of personnel, in order to create a business plan action and provide solutions to problems generated before, through and after the execution of projects in the construction area.

**2.1. KEYWORDS:** SME companies (Small and medium-sized enterprises), process management, human resources training, personnel management, strategic planning.

### **3. OBJETIVO GENERAL:**

Identificar los efectos que produce la falta de control en la gestión, manejo de personal y capacitación de los empleados al momento de la ejecución de proyectos de sistemas constructivos de la empresa POLITI S.A.S.

### **4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- 1) Analizar, por medio de un estudio de carácter descriptivo, los factores que influyen en los procesos operativos y productivos de una pequeña empresa.
- 2) Identificar, los pro y contra en los procesos internos de la compañía con relación al bajo control de la gestión y manejo de personal en los procesos constructivos
- 3) Determinar un plan estratégico que garantice la solución efectiva a los problemas evidenciados en el diagnóstico de la empresa.

### **5. MARCO TEÓRICO**

Uno de los agentes económicos esenciales para el desarrollo económico de una nación son las empresas, al ser una fuente de producción combinando capital, trabajo y recursos naturales para la eficiente distribución de los estos y así mismo son aquellas que satisfacen las necesidades del público con la provisión y prestación de servicios todo con el fin de obtener ganancia, acumulación de capital y generar competencia en el mercado. Por lo que para Ronald Coase, en su *Naturaleza de la Firma*, las empresas “son islas de planificación central dentro de un océano de competencia...” (1937).

Pero para que se genere cierto grado de competencia las empresas se clasifican en diferentes categorías de acuerdo a su tamaño, lo que son grandes, medianas, pequeñas y microempresas.

Enfocados en la segunda y tercera categoría (pymes) “una pieza clave de la actividad empresarial

son las pequeñas empresas, núcleo de la creación de empresas y que desempeñan un papel vital y clave activando la competencia a través de la economía” (Citado en Melgarejo, Vera y Mora, 2014). Por otra parte para Zeballos (2006): “Las pequeñas y medianas empresas (pymes) son objeto, de manera creciente, de numerosas investigaciones y análisis tanto en países industrializados como en desarrollo”. (pp. 76).

Las pymes y microempresas (mipymes) generan una fuerte actividad en la economía en la medida en que son esenciales para la generación de empleo y así mismo:

“...la vocación local de las mipyme desde su origen y las exitosas experiencias de los sistemas de producción basados en ellas —tanto en su relación con grandes empresas como en sus relaciones recíprocas a nivel local— muestran lo que se puede lograr con ellas en términos de crecimiento económico y redistribución del ingreso...” (Zeballos, 2003, pp.54).

A pesar de esto cabe resaltar que se genera un grado de comparación entre estas empresas con las compañías grandes, en donde según Poblete (2004) las grandes empresas son un potencial de desarrollo y crecimiento económico tanto en el entorno interno como externo planteando que “...la importancia de las pyme no se condice con un rol protagónico en cuanto a indicadores económicos como ventas, exportaciones y otros, cediendo ese espacio a las grandes empresas” (Poblete, 2004, pp.7). Por otra parte Taymaz (2005) plantea dos razones principales para explicar las implicancias que genera el pequeño tamaño de las empresas donde:

“Una es el grado de aversión al riesgo de los nuevos empresarios, que optan por una inversión inicial relativamente elevada en activos fijos a pesar de que conlleve costes iniciales más altos, y continúan invirtiendo en activos basándose en el resultado operativo de la empresa” (Citado en Melgarejo, Vera y Mora, 2014, pp.77).

Es decir, que este tipo de empresas lo que pretenden es generar mayor rentabilidad invirtiendo en activos pero no ven las consecuencias, financieramente hablando, que esto les genera, ya que tomar el riesgo de poseer endeudamiento en un largo periodo de tiempo los llevaría a la quiebra.

Así mismo una segunda razón es que:

“...para el tamaño pequeño escogido por los empresarios en general es *la precariedad de lo nuevo* (Fritsch et al., 2006), reflejado en el alto nivel de mortalidad de las empresas de nueva creación y que lleva a una relación negativa entre el tamaño de la empresa y su antigüedad” (Citado en Melgarejo, Vera y Mora, 2014, pp. 77).

Por lo anterior se genera problemas en la liquidez y asimetría de la información, puesto que existe gran dificultad en aumentar el capital social al existir perturbaciones económicas en el mercado de capital para el eficiente crecimiento de la empresa.

Tomando como base las pyme, son un potencial elemento dinamizador de la economía, en donde:

“... en comparación con la microempresa, genera empleo de mayor calidad, en cuanto a estabilidad e ingresos; utiliza mayor capital; cuenta con más infraestructura; tiene mayor potencial de integrarse en cadenas productivas, debido a su mayor stock de capital y uso de tecnología; y por lo tanto, su productividad relativa es más alta)” (Zeballos, 2006, pp.76).

Por lo tanto lo que se pretende es potenciar ciertos aspectos que ponen en desventaja a las pymes, haciendo referencia al control de la gestión de procesos, capacitación de recursos humanos y manejo de personal las cuales son herramientas fundamentales para la próspera planeación, coordinación y ejecución de procesos internos de las empresas generando así fuentes esenciales

para la distribución de capital, producción, trabajo y recursos en el mercado de un país y al resto del mundo.

En primera medida al hablar de control de la gestión se dice que es “...el conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan están encaminadas a la consecución de sus objetivos” (ULPGC). Es decir, que una empresa debe implementar estrategias en la manera como va a ejecutar sus proyectos, ya que por el contrario estaría incurriendo en mayores costos de producción, capital, mano de obra para sobrellevar y controlar los problemas evidenciados al interior de los procesos operativos, y así mismo lo que refleja la empresa es su imagen, al momento de proveer y suplir las necesidades de consumo, por lo que asume una gran responsabilidad ante la sociedad.

Por otro lado González (2005) plantea que la gestión de una empresa mediana o pequeña recibe críticas por parte de proveedores y personas experimentadas, ya que plantean que existen diferentes áreas de oportunidad en cuanto a:

“...el desarrollo de una estrategia de negocio, realizar benchmarking, estudios de mercado, capacitación para la exportación, apoyos de financiamiento para el crecimiento, cursos de administración y de las operaciones del negocio, capacitación del recurso humano en todas las áreas y desarrollo de sistemas informáticos internos y de e-commerce”. (Citado en Palomo González, 2005, pp. 26).

Las pymes poseen problemas de gestión al exterior (problemas que afectan a las pymes) y al interior (problemas en la gestión propia del negocio y sector económico al que pertenezcan) por lo que se debe generar una mejora y dar solución a problemas como la carencia de organización, retraso tecnológico, falta de capacitación del personal, problemas en la colocación de productos, y carencia de administración en los registros contables y financieros (NAFIN: Encuesta a la

Industria Mediana y Pequeña). Por otra parte según un estudio de SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial: La industria por escala productiva) existen dos problemas esenciales que se generan al interior de la empresa: los altos costos de operación y falta de liquidez financiera.

Por lo tanto se deben crear ciertas estrategias para dar solución a los problemas planteados en cuanto a organización (falta de estructura formal), recursos humanos (falta de capacitación, exceso de rotación de personal), mercadotecnia (falta de conocimiento real de competencia), producción (falta de técnicas para planificación de calidad y control en la producción), innovación tecnológica, contabilidad (escasez de registro contable) y finanzas (falta de conocimiento para el análisis de estados financieros. (Palomo González, 2005, pp. 27).

Un aspecto de real importancia relacionado con la gestión al interior de una empresa es la formación de recursos humanos la cual es esencial para el crecimiento y desarrollo integral de una empresa en cuanto a que "... el tema de la capacitación es relevante si se considera, precisamente, que el factor trabajo tiene un enorme potencial de incrementar la productividad en las industrias de menor tamaño en la región". (Citado en Poblete, 2004, pp.10).

Por lo tanto, la capacidad de absorción de empleo que tenga una empresa pyme hace que se genere un incremento en la tasa de ocupación de un país y así mismo a mayor capacitación de recursos humanos que posea una empresa mayor será el nivel de maximización de ganancias y costos de esta, por lo que las pymes deben tener un grado de exigencia para que la contratación de personal sea de calidad utilizando estrategias competitivas, manteniendo los procesos internos en un adecuado control para así tener posicionamiento en el mercado y que sean reconocidos a nivel nacional e internacional.

Otro de los problemas generados en las pymes es la administración de recursos humanos la cual hace referencia a "...la administración de las personas que participan en las organizaciones las cuales desempeñan determinadas tareas..." (Citado en Portales, Araiza y Velarde, pp. 2). Es decir, que las personas son recursos esenciales en las compañías para el impulso de la producción, implementando renovación y competitividad en el resto del mundo, por lo tanto, son fuentes de impulso propio más no agentes inertes o estáticos. (Portales, Araiza y Velarde, pp. 2).

Para una empresa el proceso de selección de personal debe ser riguroso, en cuánto que:

"Es fundamental para las organizaciones elegir de modo correcto las herramientas que van a ser empleadas en sus procesos de selección, pues de ello dependerá tanto el éxito del proceso de selección diseñado (Salgado y Moscoso, 2008), es decir, que se consiga que los mejores solicitantes cubran los puestos ofertados por la empresa..." (Alonso, Moscoso y Cuadrado, 2015, pp. 79).

Por lo tanto una organización debe invertir en métodos tecnológicos e instrumentos que le permitan a esta medir el grado de conocimiento que tenga una persona para ocupar alguna vacante, así mismo, el éxito y estabilidad en el mercado de la empresa depende de qué tan capacitados sean los vacantes que se van a vincular a esta para generar un eficiente desarrollo y control en todas las áreas que posea la organización en los procesos y operatividad de los proyectos internos.

Por lo anterior para una empresa es un reto conocer la satisfacción generada en un empleado vinculado a esta, y así medir el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y el grado de compromiso e identidad de los trabajadores por los resultados de la compañía a la que pertenecen. Según Flores, Abreu y Badii (2008, pp. 65): "Cuando surgen problemas en la

estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma, hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal”.

Es decir, que la rotación de personal ocasiona desmotivación y descontento por parte de los empleados, siendo estos retirados o desvinculados de una compañía, generado por falta de oportunidades de crecimiento dentro de esta, falta de reconocimiento de las capacidades del personal, trabajo bajo presión, horas extras laboradas no remuneradas, pago salarial no es equitativo con el esfuerzo y conocimiento que tenga el trabajador, entre otros factores y así mismo se reduce el grado de expectativa generado que tengan al vincularse a otra empresa, también la rotación se debe a la falta de control y gestión en el área de recursos humanos por lo que esto se ve reflejado en empresas pequeñas y medianas, puesto que al tener un reducido número de trabajadores no hay un buen manejo en el área de reclutamiento de personal.

Por lo tanto, las empresas tanto pymes como mipymes deberían enfocarse en gran medida en plantear objetivos, metas y estrategias de coordinación y planeación de todas las áreas que estas posean para que así exista un buen manejo en administración financiera, operatividad de proyectos y recursos humanos generando estabilidad laboral, mayor producción, competitividad, satisfacción e identidad de los trabajadores, incremento de la rentabilidad, incentivos tanto para los empleadores como para los empleados, fidelidad del cliente, diferenciación y venta de productos de calidad, entre otros factores con el fin de obtener posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

## **ANÁLISIS DOFA**

Estas siglas se originan del acrónimo en inglés SWOT (strenghts weaknesses, opportunities, threats) que en español hacen referencia a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis DOFA se refiere a “...realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su

conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (Ponce, p.114, 2007). Así mismo, es una herramienta para generar nuevas estrategias y un plan de acción generando una perspectiva general de una organización determinada.

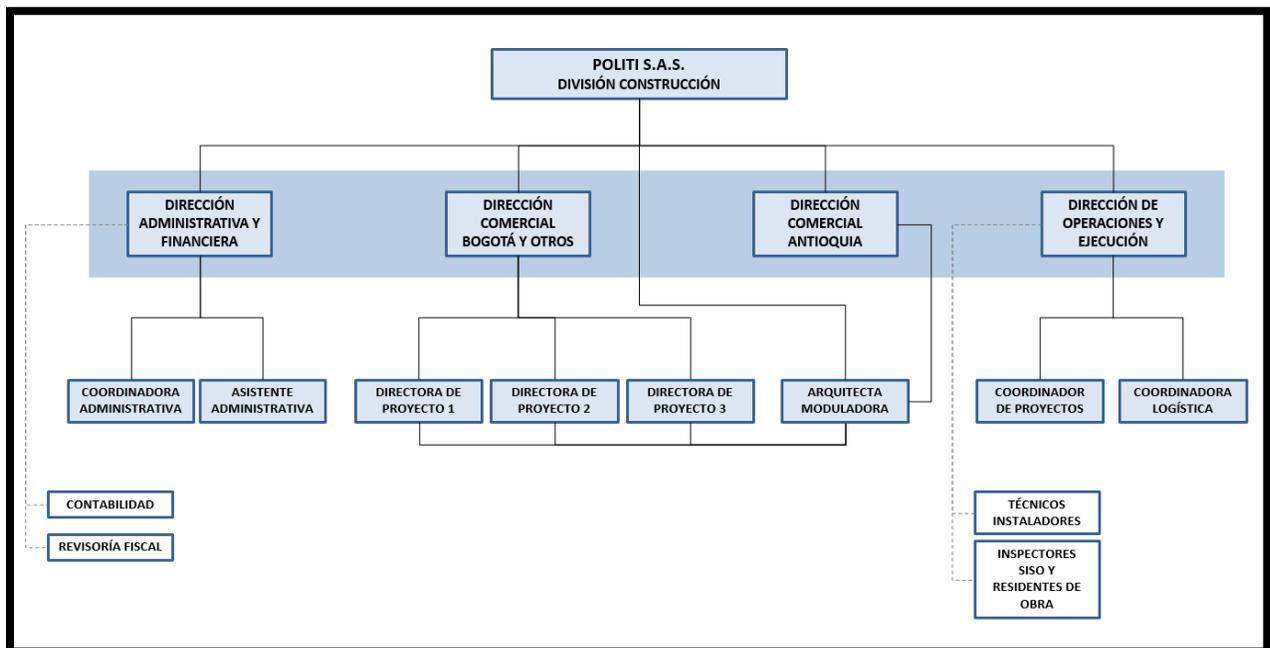
En el análisis DOFA deben incluirse factores que afecten tanto interna como externamente a la organización tales como los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercado, la distribución, la investigación y desarrollo, tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas. (Amaya, p. 44).

Para el caso de las pymes, por su extensión, deben tener mayor control y administración en la planeación de estrategias por lo que la matriz DOFA es una herramienta esencial para este tipo de empresas, la cual permite el análisis y construcción de escenarios futuros con el estudio de las variables internas y externas para la formulación de metas (visión, misión, objetivos), estrategias e indicadores de desempeño y logro para la empresa en general y cada área que la conforma.

El ideal de la implementación DOFA en las pymes es establecer relaciones de mejora en los procesos y actividades que involucran tanto la compra como la distribución de materias primas e insumos por medio de la planeación estratégica entendida como “una práctica constante que relaciona los medios o caminos (estrategias) con los fines, propósitos y resultados, es decir, que para realizar un adecuado uso de esto se necesita analizar y recopilar la información interna y externa de la organización con el fin de identificar tanto fortalezas y debilidades como oportunidades y amenazas, y así mismo llegar a un resultado lógico y probable por medio de las decisiones que se tomen.

## 6. DESCRIPCIÓN DE ENTIDAD O EMPRESA

POLITI S.A.S (Sociedad por Acciones Simplificada) comenzó como una empresa emprendedora fundada por el gerente actual, Alfonso Politi Cuadros, fue creada en el año 2009 y con el paso del tiempo fue creciendo progresivamente. En la actualidad es una empresa importadora que cuenta a la fecha con 15 trabajadores dependientes, los cuales se distribuyen en las siguientes áreas:



### Imagen tomada información de la empresa POLITI SAS

Así bien, POLITI SAS tiene beneficios financieros y contables como persona jurídica los cuales son: 1) La disminución de costos de transacción por la facilidad burocrática en el momento de inscripción por documento privado, 2) No requiere que tenga un mínimo de dos personas para conformar una sociedad. 3) Existe limitación de riesgo por parte de los accionistas que invierten en la empresa. 4) Posibilidad de ser constituida sin necesidad de pagar ninguna suma en el momento de que fue creada.

## **6.1. Descripción Actividad Económica:**

La empresa está identificada con la actividad económica CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) número 4663 que hace referencia a “Comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontaner y calefacción”.

En la revisión adaptada número cuatro (4) del DANE incluyen en esta clase de actividad:

- El comercio al por mayor de madera no trabajada y productos resultantes de la elaboración primaria de la madera, comercio al por mayor de pinturas y barnices, y materiales de construcción como arena y gravilla, y comercio al por mayor de papel de empapelar y revestimiento para suelos.
- El comercio al por mayor de vidrio plano, comercio al por mayor de artículos de ferretería y cerraduras, comercio al por mayor de calentadores de agua, y comercio al por mayor de sanitarios (bañeras, lavabos, inodoros y otros sanitarios de porcelana).
- El comercio al por mayor de estructuras metálicas o armazones, y partes de estructuras metálicas (elaboradas de acero), y productos similares para uso estructural.
- El comercio al por mayor de equipo para la instalación de sanitarios tales como: tubos, tuberías, accesorios, grifos, derivaciones, conexiones, tuberías de caucho, etcétera.
- El comercio al por mayor de herramientas de ferretería como martillos, sierras, destornilladores, taladros y otras herramientas de mano.

Así mismo esta clase excluye:

- La fabricación de aparatos sanitarios de cerámica. Se incluye en la clase 2392, «Fabricación de materiales de arcilla para la construcción».

- La fabricación de artículos manuales para actividades agropecuarias. Se incluye en la clase 2593, «Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería».
- La fabricación de pinturas y barnices. Se incluye en la clase 2022, «Fabricación de pinturas, barnices y revestimientos similares, tintas para impresión y masillas».

## **6.2. Sector de la empresa POLITI S.A.S (Construcción)**

En Colombia al hablar de construcción se hace referencia no a las obras e infraestructura si no a la “edificación”, es decir, a la construcción de un Proyecto de Desarrollo Inmobiliario enfocada en el sector privado, en donde estas entidades buscan rentabilidad financiera frutos de los proyectos ejecutados.

Pero para que un proyecto de construcción sea rentable se necesita analizar qué tan viable sea el mismo, el alcance, tiempo y costos. Por lo que el negocio de construcción no solo se refiere a la edificación de levantar una estructura, sino que para la eficaz ejecución de proyectos se necesita “...conocimientos de mercadeo, finanzas, comercialización, planeación urbana, diseño urbano y de arquitectura, todo tipo de ingenierías, derecho comercial y urbano, administrativos y manejo de riesgos entre otros” (Vargas, J.C., PMI, p.1). Por lo tanto, lo que se debe tener en cuenta la momento de construir no es la estructura de lo que se va a construir sino de la manera en cómo se vaya a dirigir, controlar y gestionar los procesos necesarios para la correcta ejecución de los diferentes proyectos a cargo.

Según el diario El País (agosto, 2017) el sector de construcción en el primer semestre del 2017 no obtuvo resultados tan buenos como se esperaba, la causa principal fue la reducción de las

ventas de la vivienda para estratos medio y alto. La presidente de Camacol<sup>1</sup>, Sandra Forero, proyecta que para el segundo semestre del 2017 la vivienda mejorará con un aumento en el sector del 2,4% en el PIB del año.

El éxito de todo proyecto depende de diversos factores que afectan a la empresa, como lo son “el comportamiento del entorno económico del país y el conocimiento del negocio antes de adquirir el predio; es decir que el proyecto comienza desde antes de la ejecución de los diseños con sus respectivos estudios técnicos y de la propia ejecución de la construcción” (Vargas, J.C., PMI, p.2). Por lo tanto para la empresa POLITI SAS es esencial estudiar y analizar cómo se encuentra el entorno en la actividad económica que se desempeña, brindando soluciones innovadoras con un nivel superior al de sus competidores directos.

El propósito superior de la empresa POLITI SAS es identificar lo que buscan sus clientes, diseñar la mejor solución integral para sus proyectos, implementar las medidas más eficientes y con el mayor impacto social, ambiental y financiero y por último, acompañarlos en el proceso de cambio y monitoreo de los resultados.

## **7. PLATAFORMA ESTRATÉGICA:**

### **7.1.MISIÓN**

POLITI S.A.S. es una empresa multisectorial que busca un crecimiento orgánico y por adquisiciones/fusiones, descentralizado conformando una estructura de “Arbol n-ario”, desarrollada en divisiones.

---

<sup>1</sup> “Gremio que representa los intereses de la cadena de valor de la construcción, incidiendo eficazmente en las decisiones que conciernen al desarrollo y crecimiento del sector”. (Política de Calidad Camacol).

La división construcción se especializa en asistencia técnica, suministro e instalación de sistemas constructivos y arquitectónicos de alta especificación. Nuestros clientes obtienen generación de valor y un óptimo retorno de su inversión.

La división de sostenibilidad integra soluciones de energías renovables para quienes buscan la eficiencia energética en sus operaciones. Estructura técnica y financieramente, diseña, construye, opera y mantiene plantas de generación de energía renovable.

## **7.2.VISIÓN**

DIVISION CONSTRUCCION:

- 2025 Crecimiento regional en Latino América: Bogotá, Medellín, Panamá, Lima, Santiago de Chile, México DF, Buenos Aires.
- 2025 Integración local de proceso de ensamble y manufactura de:
  - Fachadas interiores
  - Divisiones acústicas móviles
  - Pedestales de piso falso exterior
  - Tribunas móviles

## **7.3.MEGA**

De 2016 a 2025 se hará  $\frac{3}{4}$  de millón de metros cuadrados acumulados a un precio promedio de \$78 dólares metro cuadrado.

## **7.4.OBJETIVO**

El objetivo de la compañía es facilitar las herramientas necesarias para apoyar a las empresas, comunidades y personas ambientalmente responsables, socialmente incluyentes y que buscan la prosperidad económica.

## **7.5.POLITICA DE CALIDAD**

Es política de calidad de POLITI DIVISION CONSTRUCCION ofrecer a sus clientes un servicio comercial eficiente, cumpliendo con las especificaciones acordadas, a precios competitivos y en los tiempos establecidos, buscando una eficiencia comercial e integración con proveedores; contribuyendo a su sostenibilidad financiera con un recurso humano autónomo, competente y motivado, recursos tecnológicos apropiados, apoyados en un SGC en un marco de mejora permanente, para fortalecer el crecimiento n-ario.

## **8. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS**

### **División de Construcción:**

POLITI SAS es una empresa especializada en la asistencia técnica, suministro, instalación, y servicio postventa de:

- Sistemas de pisos elevados interiores y exteriores
- Acabados de piso en alfombra y vinilo modular
- Equipos de distribución de aire por piso falso
- Cajas de electricidad, voz y datos
- Paredes modulares
- Sillas para colectividad

La técnica, el diseño y la innovación en los mejores sistemas constructivos y de amueblamiento corporativo unidos para producir espacios estéticos y confortables que optimizan la productividad individual y la socialización de las ideas.

Una estrategia de diseño y utilización de los materiales para reducir la inversión de capital y los gastos operativos dada la flexibilidad para posibles cambios futuros proyectados hoy

mayor calidad y durabilidad y así baja inversión en mantenimiento reducción en consumo energético y gastos de operación.

### **División de Sostenibilidad:**

Son un equipo de profesionales con experiencia en diferentes áreas de la sostenibilidad y construcción, para ofrecer soluciones integrales, eficientes, incluyentes y a la medida de las necesidades de nuestros clientes.

### **Los procesos productivos básicos son:**

- **Propuesta comercial y diseño:** En este proceso se identifican las necesidades del cliente y los materiales que respondan a estas necesidades, se genera una propuesta comercial y se diseñan los espacios
- **Instalación:** La instalación se hace mediante contratistas especializados, bajo los estándares establecidos por POLITI SAS, por el tipo de actividad se prioriza el uso de herramientas manuales especializadas.

## **9. OBJETO DE LA PRÁCTICA**

El objeto de la práctica empresarial en la empresa POLITI SAS es adquirir nuevas habilidades y así mismo brindar los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera profesional, por otra parte, lo que se pretende de la práctica es proponer mejoras, estrategias y dar solución a los problemas identificados en los procesos de cada área de la empresa.

## **10. FUNCIONES DESEMPEÑADAS:**

- En coordinación con el contador, revisor fiscal y coordinadora administrativa se debe preparar los documentos necesarios para el cierre mensual contable y anual fiscal.

- Se atenderá los requerimientos de las diferentes áreas de manera diligente y eficaz, asimismo a las entidades de control y vigilancia que soliciten información.
- Se realizara acompañamiento al asistente contable para un adecuado registro de todas las operaciones causadas en la empresa, y se efectuara la conciliación bancaria de cuentas nacionales e internacionales en tarjetas de crédito.
- Se realizará y suministrará oportunamente la información contable que se necesite.
- Colaborar para que haya un adecuado flujo de información soporte de la contabilidad
- Responsable de las compras administrativas, papelería, aseo y cafetería.
- Velar por el orden y aseo de la oficina.
- El archivo de los documentos contratación, entrega de desprendible y encargado de la firma de estos.
- Participar y cumplir con proyectos especiales a su cargo: EVALUACION DE ARL.
- Responsable del mantenimiento de equipos administrativos, activos y sistemas.
- Archivar y mantener el orden de los documentos dados por la EMPRESA.
- Actualización de base de datos.
- Cumplir con los indicadores de gestión.
- Radicación de documentos, contestar llamadas telefónicas, programación de envíos correspondencia.

## **11. METODOLOGÍA**

De acuerdo con el desarrollo de trabajo de la práctica se va a emplear una matriz DOFA identificando oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas de la empresa POLITI SAS, analizando los procesos internos y externos que se involucran directamente en la operatividad de la empresa, con el objetivo de conocer la situación actual de la compañía. Así mismo se pretende visualizar la determinación de políticas para atacar las debilidades y

convertirlas en oportunidades generando un plan de acción y medidas de mejora para dar solución a los problemas que resultan de la planeación y coordinación de cada uno de los procesos para la correcta ejecución de los proyectos a cargo.

La matriz DOFA está compuesta por medio de 4 factores importantes:

- ✓ **Debilidades (Color naranja):** Las cuales representan las características frágiles que posee la empresa, que convierten los procesos de la empresa volátiles a cualquier factor desfavorable frente a la competencia, administración, operaciones, finanzas, entre otros factores.
- ✓ **Oportunidades (Color azul):** Son aquellas que representan la parte intelectual de la compañía, las posibilidades para crecer en el mercado, los factores que les resulten favorables, explotables en aspectos económicos, sociales, políticos, tecnológicos, demográficos, descubriendo el entorno en el que actúa la organización con el fin de obtener ventajas competitivas.
- ✓ **Fortalezas (Color Amarillo):** Representan la fertilidad, intuición y felicidad de la compañía, las habilidades, capacidades y potenciales que poseen, los recursos que controlan y las actividades que se desarrollan positivamente.
- ✓ **Amenazas (Color Rojo):** Las cuales representan las alertas que tiene la empresa, es decir, situaciones que ponen en riesgo a la compañía que se derivan del entorno de la actividad económica que esta tiene en el momento de realizar algún proceso involucrando factores económicos, sociales, tecnológicos y de mercado.

Los factores internos están representados por medio de las fortalezas y debilidades, los cuales permiten identificar la realidad de la empresa y los resultados de gestión propia, por otra parte, los factores externos están representados por las oportunidades y amenazas que afectan directa o indirectamente el desempeño y resultados de la empresa.

La matriz viene representada por un nivel de priorización (1, 3, 5) que denota en qué grado el impacto afecta a la empresa en un corto o largo plazo, este nivel de priorización está estructurado de la siguiente manera:

- **Nivel 1:** Factor con menor o bajo impacto.
- **Nivel 3:** Factor con impacto medio.
- **Nivel 5:** Factor con mayor impacto.

## **12. DESARROLLO DEL TRABAJO POR CAPÍTULOS**

A lo largo de los últimos 9 años la empresa POLITI S.A.S ha logrado posicionarse en su sector como una pequeña empresa con reconocidos proveedores del exterior como KINGSPAN, MAARS, KRONOS, BUZON, ARESLINE, KNAUF AMF, entre otros. En donde está identificada como una compañía con un amplio portafolio de productos de calidad, innovadores y sostenibles para sus clientes.

La empresa lleva a cabo procesos desde operaciones hasta el producto final, es decir, la planeación de estos se componen de la entrada del insumo, transformación de este (verificando si cumple o no con lo exigido por el cliente) y finalmente la salida del producto final (más que todo especializados en pisos elevados o falsos).

Para cada proceso se deben generar vínculos entre las diferentes áreas, ya que todas vienen enlazadas entre sí de manera que se generen relaciones de cooperación y eficiencia de planeación para llevar a cabo los procesos, es decir, que cada área ve la necesidad de la intervención de otras.

Al implementar una matriz DOFA se debe tener en cuenta los factores tanto internos como externos para finalmente realizar las observaciones correspondientes resultantes de esta, el siguiente gráfico es un bosquejo del análisis de una matriz DOFA:

## MATRIZ DOFA

E: FORTALEZAS	O: OPORTUNIDADES
D: DEBILIDADES	A: AMENAZAS

Tomado de Amaya, J. (p. 45)

Seguido de esto se realiza el cuadro de resultados en el que se elegirán los factores más representativos de la empresa por medio de: 1) Las fortalezas internas claves. 2) Las debilidades internas decisivas. 3) Las oportunidades externas importantes y 4) Las amenazas externas claves. Implementando un cuadro como el siguiente:

<b>ANÁLISIS DOFA</b>	<b>O: OPORTUNIDADES</b> Enumerar las oportunidades más importantes de mayor a menor impacto	<b>A: AMENAZAS</b> Enumerar las amenazas más importantes de mayor a menor impacto
	<b>E: FORTALEZAS</b> Enumerar las fortalezas más importantes de mayor a menor impacto	<b>ESTRATEGIAS FO</b> <i>(ataque)</i>
<b>D: DEBILIDADES</b> Enumerar las debilidades más importantes de mayor a menor impacto	<b>ESTRATEGIAS DO</b> <i>(Refuerzo/mejora)</i>	<b>ESTRATEGIAS DA</b> <i>(Retirada)</i>

Tomado de Amaya, J. (p. 46)

Y por último se realiza la comparación de:

- ✓ Fortalezas internas con oportunidades externas.
- ✓ Debilidades internas con oportunidades externas.
- ✓ Fortalezas internas con amenazas externas.
- ✓ Debilidades internas con amenazas externas

Todo con el fin de identificar las estrategias resultantes para cada categoría de comparación.

De acuerdo con la matriz DOFA propuesta (Sección 11 “Producto Agregado – resultado de la práctica) se puede observar que la mayoría de factores expuestos tienen nivel 5 en cada una de las características expuestas, es decir, que los factores tanto internos (fortalezas y debilidades) como externos (oportunidades y amenazas) tienen un alto nivel de impacto en la empresa.

Así mismo se observa que todas las categorías dependen unas de las otras puesto que muestran los factores tanto positivos como negativos evidenciando cómo y para dónde va la compañía en un corto o largo plazo.

De acuerdo a los resultados de la matriz (TABLA 2: RESULTADOS MATRIZ DOFA) se implementaron diferentes estrategias vistas de la comparación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en donde se evidencia que la empresa debería implementar principalmente una Política de Gobierno Corporativo en el que se incluyan normas para que regulen la estructura y funcionamiento de la empresa, y por medio de este factor se desglosan los demás factores principales como la formación de recurso humano, la innovación y calidad en los productos, la gestión en el control y seguimiento de los procesos todo esto con el fin de generar mejoras en la ejecución de los proyectos, toma de las mejores decisiones de negocios, transparencia con terceros y personal interno y así lograr mayor nivel de reconocimiento en el mercado de construcción.

### 13. PRODUCTO O VALOR AGREGADO- resultante de la práctica

El análisis DOFA es una herramienta que permite conocer la situación actual de la empresa, “...diseñar procedimientos administrativos, de producción y mercadeo para contrarrestar el impulso de la competencia; la estrategia la definía el director o gerente acompañado del "staff" en varias áreas, principalmente el ámbito que tiene que ver con el "marketing" ...”. (Miranda Miranda, pp. 170).

Al implementar una matriz DOFA se contribuye al desarrollo de estrategias para el crecimiento y la mejora constante de la empresa. El desarrollo de esta se ejecuta por medio de un análisis del proceso de cada área y finalmente con la información recopilada se pueden implementar medidas correctivas y planes de mejoramiento estratégico.

Se deja en consideración con la empresa POLITI SAS una matriz DOFA estructurada de la siguiente manera:

**TABLA 1: ANALISIS FACTORES DOFA**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>PRIORIZACION</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>(1,3,5)</b>
Diversificación de los productos	5
Productos de calidad	5
Trabajo en equipo	5
Especificación del producto	5
Alianzas estratégicas	5
Productos ambientalmente sostenibles	3
Recurso humano calificado y comprometido	5
Fuerza comercial y relación con el cliente	5
Actitud emprendedora de la Gerencia.	5

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>PRIORIZACION</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>(1,3,5)</b>
Recurso humano en formación	5
No hay SGC establecido y no estandarización de procesos.	5
Empresa nueva con respecto a la competencia.	5
Falta de reconocimiento en el mercado.	5
Falta de conocimiento del mercado.	5
No hay política de Gobierno Corporativo.	5
No existencia de Junta Directiva.	5
No presencia de estrategia claras con respecto a seguridad de la información.	5
No hay sistema de evaluación de Recurso Humano.	5
Inestabilidad del Recurso Humano.	5
Fortalecer prácticas financieras, Dependencia financiera de lo que produce la Empresa (Uso de herramientas financieras más sofisticadas).	5
Cupos de crédito para la atención de necesidades específicas de la empresa.	3

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>PRIORIZACION</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>(1,3,5)</b>
Posicionamiento en el mercado	5
Inversión en tecnología	5
Innovación continua	3
Diversificación del portafolio.	5
Apertura de nuevas sedes bajo el mismo modelo del negocio.	5
Fortalecer penetración en el mercado	5
Tratados de Libre Comercio (TLC)	3
Incorporación de nuevos productos y nuevos nichos.	5
Integración local en los productos.	5

FACTORES EXTERNOS	PRIORIZACION (1,3,5)
<b>AMENAZAS</b>	
Política de Gobierno corporativa	5
Desaceleración de la construcción.	5
Tasas de cambio.	3
Continuidad del negocio en términos de operación.	5
No constancia en los contratos	5
Regulación de importación	3
Competencia del sector económico	5
Falta de agilidad en los procesos	5
Productos sustitutos	3

De acuerdo con el análisis de esta se realizó la comparación con los factores más importantes, es decir, las estrategias resultantes de cada categoría obteniendo una matriz representada de la siguiente manera:

**TABLA 2: RESULTADOS MATRIZ DOFA**

		FACTORES EXTERNOS	
		OPORTUNIDADES: O1: Posicionamiento en el mercado. O2: Innovación continua. O3: Apertura de nuevas sedes bajo el mismo modelos de negocio.	AMENAZAS: A1: Política de Gobierno Corporativo. A2: Falta de agilidad en los procesos. A3: Desaceleración de la construcción.
F A C T O R E S	<b>FORTALEZAS:</b> F1: Recurso Humano calificado y comprometido. F2: Productos de calidad. F3: Diversificación de los productos.	<b>FO: Estrategia para maximizar tanto las F como las O:</b> Fortalecer la constancia y continuidad con la idea de negocio, por medio de la innovación, productos de calidad, y recurso humano con capacidades competitivas. (F1, F2, F3, O2)	<b>FA: Estrategias para maximizar las F y minimizar las A:</b> Mayor control en la coordinación y administración de procesos visualizando los riesgos que podrían afectar a la compañía manteniendo constante el crecimiento e innovación continua de los productos. (A1, A2, F1, F2).
	<b>DEBILIDADES:</b> D1: Recurso humano en formación. D2: Falta de conocimiento del mercado. D3: Inestabilidad del recurso humano.	<b>DO: Estrategia para minimizar las D y maximizar las O:</b> Fortalecer los procesos de capacitación de trabajadores y así mismo incrementar el número de contrataciones de recurso humano. (D1, D3, O3).	<b>DA: Estrategia para minimizar tanto las A como las D:</b> Creación de una Política de Gobierno Corporativo para tener mayor regulación, planeación y coordinación de la estructura de los procesos en los que se ven afectados todos los grupos de interés de la empresa. (A1, A2, D1, D2, D3).

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS:**

De acuerdo a la matriz DOFA estructurada respecto a las complejidades observadas de la empresa, según criterio propio, la empresa está en la obligación de empezar a desarrollar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) el cual es una herramienta que le permite a la organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, visión, objetivos y propósitos futuros. (Universidad Cooperativa de Colombia).

Esta le brindará a la empresa la estandarización y mejoramiento continuo de los procesos con el fin de obtener una certificación de la calidad regida bajo la norma ISO 9001: 2015 basada en ocho principios fundamentales: 1) Enfoque al cliente, 2) Liderazgo, 3) Participación del personal, 4) Enfoque basado en procesos, 5) Enfoque de sistema para la gestión, 6) Mejora continua, 7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión y 8) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Pero para dar el primer paso de este proceso, la empresa necesita invertir parte de su capital en la implantación del SGC ya sea por medio de consultores u organizaciones que estén especializadas y tengan un alto nivel de conocimiento en la gestión de la calidad, con una duración de corto plazo en un lapso de 5 a 6 meses que depende del tamaño de la empresa<sup>2</sup> y la complejidad de cada proceso.

Seguido de esto, con apoyo de los consultores se empieza el proceso de certificación de la calidad en donde se hará una reunión con la totalidad de los trabajadores de la empresa para que tengan conocimiento del proceso a realizar, con esto se tiene mayor facilidad para desarrollar una reunión a lo largo del proceso con cada área de la empresa por medio del

---

<sup>2</sup> Para una pequeña empresa como es el caso de POLITI, que cuenta con menos de 50 trabajadores, se puede implantar la norma ISO 9001 2015 en unos 6 meses.

desarrollo de foros de discusión, opiniones y toma de decisiones todo con el fin de brindar estrategias y generar solución a los problemas encontrados como la falta de control y planeación en la gestión, falta de capacitación en el personal e insatisfacción laboral, los cuales encierran la totalidad de factores para el éxito y prosperidad de la empresa.

Por lo tanto este proyecto que se propone ayudará a la organización a identificar los procesos de cada área, obtener mayores y mejores resultados en el desarrollo de los procesos operativos, generar satisfacción de los trabajadores y clientes para así lograr posicionamiento en el mercado, innovación de negocio, confiabilidad de los proveedores y mayor rentabilidad.

#### **14. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES:**

Respecto al trabajo aplicado a la práctica empresarial en la empresa POLITI SAS se lograron identificar los factores que ponen en ventaja o desventaja a la empresa como lo son la constante innovación y calidad de los productos, el poder emprendedor del origen de la empresa, las asociaciones y alianzas que posee con proveedores del exterior pero al mismo tiempo se identificaron factores como la falta de capacitación de los trabajadores independientes para obra o labor, es decir, aquellos que por falta de nivel educativo no poseen las habilidades necesarias para obtener altas remuneraciones salariales, otro aspecto es la falta de gestión en el control de los procesos para la ejecución de los mismos y la inestabilidad del recurso humano.

De acuerdo con la implementación de la matriz DOFA el plan de acción sugerido para dar solución a los problemas identificados es implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) para la eficiente coordinación de procesos, en donde intervengan todos los empleados

de la empresa para que tengan conocimiento de qué es y para dónde va POLITI, así mismo saber cómo se llevan a cabo los procesos los cuales están organizados en las siguientes áreas:

1. Comercial → Venta de productos, adquisición de proyecto.
2. Modulación → Diseño de proyecto.
3. Verificación Comercial → Proyecto aprobado o no aprobado.
4. Presupuesto → Costo de la totalidad del proyecto.
5. Operatividad del proyecto → Insumo del proyecto, transformación (aprobado o no por el cliente) y producto final).

De acuerdo con esto se debe realizar un reproceso en donde cada área debe tener un enlace con las otras para realizar gestión en la planeación, control y ejecución de los procesos introduciendo propuestas de mejora de los errores cometidos con anterioridad y así mismo se debe tener como factor esencial la capacitación de sus trabajadores por medio de cursos virtuales o conferencias, el cual será un incentivo para ellos y tendrán mayor información y conocimiento en lo que se desempeña la empresa todo con el fin de lograr estabilidad y satisfacción laboral del recurso humano. Dependiendo de esto la empresa va a adquirir mayor reconocimiento en el mercado constructivo tanto a nivel nacional como internacional.

## 15. GLOSARIO

- **Benchmarking:** es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con la empresa propia y posteriormente realizar mejoras e implementarlas. (Espinosa, 2017).
- **Sociedad por Acciones Simplificada:** (creada por la ley 1258 de 2008) hace referencia a una sociedad comercial de capital, innovadora en el derecho societario colombiano, la cual estimula el emprendimiento debido a las facilidades y flexibilidades que posee para su constitución. (EAFIT).

- **Actividad económica:** se entiende como un proceso o grupo de operaciones que combinan recursos tales como equipo, mano de obra, técnicas de fabricación e insumos, para la producción de bienes y servicios. (DANE).
- **Piso Técnico Falso o Elevado:** Es un sistema constructivo constituido por elementos modulares apoyados por unos pedestales de altura variable sin fijación de estos dos elementos, únicamente a la planta estructural, con el fin de obtener bajo la superficie de tránsito un espacio intermedio para alojar servicios e instalaciones inspeccionables. (POLITI).

## 16. REFERENCIAS

- Palomo González, M. (2005). *Los procesos de gestión y la problemática de las pymes*. (Julio-Septiembre), Vol. VIII, No. 28.
- Ibarra Almada, A. (2000). *Formación de los recursos humanos y competencia laboral*. (mayo-agosto), No. 149.
- Portales González, C, Araiza Garza, Z y Velarde López, E. (N.A). *La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista*. Universidad Autónoma de Coahuila. Monclova, Coahuila, México. Cap. 15.
- Alonso, P, Moscoso, S y Cuadrado, D. (2015). *Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas*. Universidad de Santiago de Compostela, España. (marzo-abril), p. 79-89.
- Poblete Melis, R. (2004). *Capacitación laboral para las pyme: Una mirada a los programas de formación para jóvenes en Chile*. Red de Reestructuración Productiva: División de Desarrollo Productivo y Empresarial (CEPAL). Santiago de Chile (febrero), No. 149.
- Melgarejo, Z, Vera, M y Mora, Edwin. (2014). *Diferencias de desempeño empresarial de pequeñas y medianas empresas clasificadas según la estructura de la propiedad del capital: Caso colombiano*. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración y Contaduría Pública. Bogotá-Colombia, (septiembre-octubre), pp.76-84.

- Zeballos, E. (2003). *Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Fundación para el desarrollo sostenible (FUNDES): Consultor Senior del Programa Mejora de las Condiciones del Entorno Empresarial. (Abril), Revista de la CEPAL 79.
- *El control de Gestión*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. (España) Recuperado de [http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4\\_control\\_de\\_gestio.pdf](http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf)
- Flores, R, Abreu, L y Badii, M. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. Daena: International Journal of Good Conscience. (Marzo), pp. 65-99.
- Zeballos, E. (2006). *Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Journal of Economics, Finance and Administrative Science, Universidad ESAN, Perú. Vol 11, núm. 20, junio, pp. 75-96.
- Ponce, H. (2007). *La matriz DOFA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Escuela Superior de Comercio y Administración: Unidad Santo Tomás. (Enero-junio, vol.12, num1:113-130).
- Amaya, J. (N.A). *Gerencia: planeación y estrategia: Fundamentos, Modelo y Software*. Universidad Santo Tomás.
- Sánchez, J. (2003). *Estrategia integral para pymes innovadoras*. Revista Escuela de Administración de negocios. (Enero-Abril). No.47, págs. 34-45.
- Vargas, J. (N.A). *Análisis sector construcción en Colombia*. PMI (Project Management Institute). (Bogotá- Colombia).
- DANE (Bustamante, J). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas.: Revisión 4 adaptada para Colombia*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU\\_Rev4ac.pdf](https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf)
- Universidad ICESI: Consultorio Contable y Financiero (CENSEA). *Ventajas y desventajas de una S.A.S*. Recuperado de <http://www.icesi.edu.co/censea/images/VENTAJAS-DEVENTAJAS-SAS.pdf>
- POLITI S.A.S: Construcción. *Información general: Página oficial*. Recuperado de <http://www.politi-construccion.com/>
- Miranda Miranda, J.J. *Gestión de proyectos: La organización*. Recuperado de <http://antioquia.gov.co/images/formulacion-de-proyectos/Capi%CC%81tulo%206%20La%20Organizacion.pdf>