

**DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA  
EMPRESA "CONSTRUCTORA AVENIDA 29 LTDA".**

**MARIANELLA LOPEZ PEREZ  
SHIRLY PATRICIA TOCORA TRIGOS**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTA MARTA  
2002**

**DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA  
EMPRESA “CONSTRUCTORA AVENIDA 29 LTDA”.**

**MARIANELLA LOPEZ PEREZ  
SHIRLY PATRICIA TOCORA TRIGOS**

**Tesis de Grado presentado como requisito final para optar al título de  
Administrador de empresas con énfasis en Finanzas y Sistemas.**

**Director de Tesis  
WILLIAM DE LA HOZ  
Contador Público  
Master en Administración de Empresas  
Unimag**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTA MARTA**

**2002**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

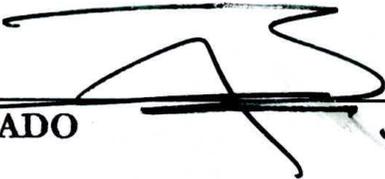
---



---

**DIRECTOR DE TESIS**

---



---

**JURADO**

---



---

**JURADO**

## AGRADECIMIENTOS

Las autoras de este trabajo de tesis agradecen:

Universidad del Magdalena, por ofrecernos la oportunidad de culminar nuestros estudios y alcanzar uno de los objetivos trazados en nuestras vidas.

Constructora Avenida 29 Ltda., por permitirnos realizar esta investigación al interior de sus instalaciones y proporcionarnos la información pertinente para la ejecución del mismo.

José Villazón y Humberto Díaz, por su dedicación y empeño para que el trabajo fuese lo mejor posible y agradecemos la orientación brindada para la culminación exitosa del trabajo.

William de la Hoz, por asesorarnos, darnos su confianza y creer en nosotras.

## DEDICATORIA

A Dios por permitirme cumplir mi sueño y brindarme las fuerzas necesarias para alcanzarlo, a mi madre por su dedicación y empeño para ayudarme a lograr mis metas y a mi novio por su apoyo, comprensión y amor en los momentos más difíciles.

**MARIANELLA**



## **DEDICATORIA**

A Dios que es la fuerza interna que me impulsa a seguir adelante y no desfallecer en los momentos de crisis, a mi madre quien con su entrega, dedicación, consejos y sobre todo su amor ha hecho de mí la mujer que soy hoy en día, a mi hermano que es la persona que motiva todas mis acciones.

***SHIRLY***

#  
~~2223~~  
EA  
00132

## TABLA DE CONTENIDO

|  | Págs. |
|--|-------|
| 1. SÍNTESIS INTRODUCTORIA  | 14    |
| 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL                                      | 27    |
| 2.1 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS APLICADOS A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  | 31    |
| 2.1.1 Misión, Visión, Objetivos estratégicos.                      | 31    |
| 2.1.2 Proyectos, Procesos y servicios.                             | 31    |
| 2.1.3 Programas  | 32    |
| 2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL   | 32    |
| 2.2.1 Oportunidades y Amenazas.                                    | 32    |
| 2.2.2 Fortalezas y Debilidades                                     | 33    |
| 2.2.3 Indicadores  | 33    |
| 2.3 LA TRASCENDENCIA DE LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 35    |
| 3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN                      | 37    |
| 3.1 MATRIZ DOFA  | 37    |
| 3.1.1 Principales Fortalezas                                       | 37    |
| 3.1.2 Principales Oportunidades                                    | 38    |
| 3.1.3 Principales Debilidades                                      | 38    |
| 3.1.4 Principales Amenazas.  | 39    |
| 3.2 CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LAS DA                               | 39    |
| 3.3 ANÁLISIS DE MATRIZ DOFA  | 45    |

029759

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.4   | HISTORIA DE ACUMULACIÓN DEL PROBLEMA                        | 53 |
| 3.5   | ACTORES RELEVANTES  | 56 |
| 3.6   | DESCRIPTORES DEL PROBLEMA                                   | 57 |
| 3.7   | NUDOS CRÍTICOS IDENTIFICADOS                                | 59 |
| 3.8   | DESCRIPCION DE LOS NUDOS CRITICOS                           | 61 |
| 3.9   | PRINCIPALES OPERACIONES Y ACCIONES QUE DEBEN<br>EMPRENDERSE | 65 |
| 4.    | FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO                          | 69 |
| 4.1   | PLATAFORMA ESTRATÉGICA                                      | 70 |
| 4.1.1 | Visión Organizacional                                       | 70 |
| 4.1.2 | Misión Organizacional                                       | 71 |
| 4.1.3 | Objetivos   | 72 |
| 4.1.4 | Objetivos de calidad  | 73 |
| 4.1.5 | Valores   | 73 |
| 4.1.6 | Filosofía   | 74 |
| 4.2   | PLAN ESTRATÉGICO  | 74 |
| 4.2.1 | Estrategias   | 75 |
| 4.2.2 | Estrategias formuladas                                      | 76 |
| 5.    | CONCLUSIONES  | 79 |
| 6.    | RECOMENDACIONES   | 82 |
|       | BIBLIOGRAFÍA  | 84 |
|       | ANEXOS  | 86 |

## LISTA DE ANEXOS

|  | Págs. |
|--|-------|
| Anexo A: Encuesta aplicada a los funcionarios de la Constructora                   | 87    |
| Anexo B: Entrevista aplicada a Directivos de la Constructora                       | 90    |
| Anexo C: Encuesta aplicada a empleados ocasionales                                 | 91    |
| Anexo D: Aval de Constructora Avenida 29 Ltda para realización<br>De investigación | 93    |

## LISTA DE CUADROS

|   | Págs. |
|---|-------|
| Cuadro 1: Actores relevantes            | 57    |
| Cuadro 2: Descriptores del problema     | 58    |
| Cuadro 3: Nudos críticos encontrados    | 60    |
| Cuadro 4: Indicadores de Nudos Críticos | 61    |
| Cuadro 5: Operaciones y acciones        | 65    |

## LISTA GRÁFICOS

|                               | Págs. |
|-------------------------------|-------|
| Gráfica 1: Macroproblema      | 63    |
| Gráfica 2: Árbol de problemas | 64    |

## GLOSARIO

- **ACCIÓN:** Representa un derecho residual sobre los flujos generados por la empresa.
- **EMPRESA:** Es el ente encargado de coordinar adecuadamente los recursos económicos, financieros y humanos a su disposición para un fin específico. Espacio donde se crea, desarrolla y transforma las ideas en bienes y servicios que se traduce en mayores oportunidades de desarrollo para la sociedad.
- **ESTRATEGIA:** se refiere al plan de acción que determina la distribución de los recursos a través del tiempo para obtener los objetivos.
- **ESTRUCTURA:** se refiere a la forma en que la organización esta conformada y organizada.
- **DESCRIPTOR:** el indicador que muestra la gravedad del problema.
- **MACROECONOMÍA.:** enfoque de la ciencia económica para analizar a una economía como un todo.
- **MERCADO:** sistema de organización en el cual los demandantes y oferentes de los bienes determinan los precios y cantidades de los distintos bienes y

servicios, y que sirve para difundir información pertinente para la toma de decisiones.

- **MERCADO EFICIENTE:** el mercado es eficiente si el precio de los títulos refleja oportunamente toda la información pública, disponible y relevante.
- **NUDO CRÍTICO:** se define como el aspecto que origina o encierra un grueso número de problemas. De su resolución se producen mejores alternativas para de eficiencia en la empresa.
- **OPERACIÓN:** realizar acciones u obrar para lograr un fin. Producir por medio de una acción o intervención ciertos resultados
- **PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA:** todos los integrantes aportan percepciones, perspectivas, soluciones, contribuyendo de este modo al éxito de la empresa. Opuesto a organización vertical, impositiva.
- **VECTOR:** en matemáticas, cantidad que tiene magnitud, dirección y sentido al mismo tiempo. Método de generación de imágenes que utiliza descripciones matemáticas para determinar la posición, la longitud y la dirección de las líneas que deben dibujarse.
- **VENTAJA COMPETITIVA:** es la característica fundamental que distingue a una empresa de sus competidores y que hace que los clientes adquieran sus productos o servicios

## 1. SÍNTESIS INTRODUCTORIA.

Las reflexiones realizadas en torno a la planeación organizacional se han constituido en motivo de reflexión para muchas empresas, porque a partir de ella se solucionan los problemas y se identifican las necesidades que tiene para así determinar el rumbo que debe tomar, los comportamientos y los ajustes que se requieren con miras a no desaparecer del mercado competitivo actual.

Es así como en la empresa Constructora Avenida 29 Ltda., se propone aplicar los principios de la planeación estratégica con miras a formular el Plan de Desarrollo Institucional, que obedece a una necesidad u obligación que tiene hoy las empresas para cumplir con su labor social de una manera más eficaz y eficiente y, de esta manera, tener mayores posibilidades de sobrevivir en un mercado altamente competitivo y turbulento.

Con esta formulación se logró:

- Determinar la situación actual de la empresa tomando como referente la

aplicación de la Matriz DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y de la metodología ZOOOP para determinar los actores relevantes, los Macro problemas (su jerarquía), los Nudos Críticos (NC) de la organización con los vectores (VDC) o líneas cuantitativas y cualitativas que los identifican y construir el Árbol de Problemas (en orden de importancia)

- Formular la Plataforma estratégica de la organización: Visión, Misión, Políticas, Filosofía, Valores y la cultura sobre la cual se soporta la organización.
- Formular el Plan de acción, que está compuesto por las estrategias y acciones que deben emprenderse para materializar sus propósitos.

Analizar los factores que están afectando o debilitando la empresa en el mercado, es de vital importancia dentro de nuestro contexto, ya que la mayor parte de las empresas no tienen la cultura de la planeación, programas establecidos, actividades de acuerdo con las coyunturas que se presenten y no desarrollan proyectos o planes a largo plazo que les permitan prepararse para el futuro.

Sin dudas la empresa atraviesa por una situación crítica, debido a la incidencia de factores internos como: la centralización excesiva de las decisiones, impidiéndose la participación de los empleados y la planeación conjunta de los procesos que se desarrollan al interior de la misma; la inexistencia de un sistema claro de evaluación del desempeño y otros de conocimientos profesionales para ubicar al personal en el cargo ajustado a su perfil; obsolescencia del Manual de funciones y no existe el de procedimientos; poca preparación del personal administrativo y directivo en las áreas de relaciones públicas y mercadeo; inestabilidad contractual del talento humano, son algunos de los factores internos que afectan la empresa.

Aunado a esto la incidencia de factores externos como. El surgimiento de nuevas empresas que compiten por el mercado local y regional; la recesión económica en el país caracterizada por: las altas tasas de desempleo (alrededor del 15.5%, según cifras del DANE marzo, abril de 2002), las altas tasas de interés e incremento de la cartera vencida en el sector financiero, que limitan el otorgamiento de préstamos para destinarlo al levantamiento de nuevos proyectos de vivienda; incremento en los niveles de pobreza (68%)<sup>1</sup> que aumenta la brecha entre los estratos socio-económicos (1 y 2 con relación a 6);

---

<sup>1</sup> EL TIEMPO, Misión social DNP. Sábado 9 de febrero de 2002. p. 2-8

la situación de orden público nacional y el desplazamiento de cientos de ciudadanos, afecta la dirección de los recursos destinados al sector de la construcción.

De esta manera el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), tiene una incidencia positiva sobre la cultura organizacional requiriendo que la empresa haga grandes esfuerzos para asegurar el equilibrio económico, pues en cada período la evaluación que hace apunta a que ésta corre el riesgo de desaparecer.

Como referentes teóricos el trabajo de investigación se apoyó en las investigaciones realizadas por:

- Eric Clemons y Warren Macfarlan, reconocen algunos principios y características de la empresa que surge en la sociedad moderna, la cual se caracteriza por reevaluar los conceptos básicos de administración (dirección, control, organización y planeación) para llegar a algunas teorías y tendencias administrativas modernas, entre las que se cuenta: planeación estratégica, la dirección descentralizada, el control como mecanismo de evaluación interna y la transformación del concepto de organización, cuya estructura debe ser fundamentalmente horizontal,

dando valor a los aportes que cada miembro le hace a la empresa desde su sitio de trabajo.

- Harold Koontz y Weihrich muestran los fundamentos del nuevo modelo de administración, así consideran que en la actualidad existen varios modelos administrativos, entre los que se destacan:
  - a) La teoría de las tomas de decisiones: centra su interés en la visión que tiene la empresa para tomar decisiones, pues esto determina el tipo de modelo que predomina en la administración empresarial.
  - b) Enfoque de reingeniería: el cual se basa en el análisis de los procesos internos de la empresa para realizar un re-diseño radical de su estructura.
  - c) Administración de calidad total: se trata de ofrecer un modelo basado en la confiabilidad y satisfacción de los clientes en cuanto a los productos y servicios que recibe. De allí que la planeación, organización, la integración de personal, la dirección y el control, jueguen un papel dinámico dentro de la empresa.
  - d) Sistemas sociales cooperativos: el cual se fundamenta en el interés del conjunto y en las relaciones interpersonales y grupales.

- Fred David (1998), quien muestra que la planeación estratégica es una exigencia en la empresa actual ya que ayuda a valorar el presente (factores de riesgos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades) para proyectar el futuro. Contribuye a vislumbrar la administración desde varias ópticas. También señala los niveles de la planeación estratégica identificando los siguientes niveles organizacionales:
  - a) El divisional
  - b) El comercial
  - c) El de producción
  
- Humberto Serna (1994), basándose en estudios de casos, muestra en su texto "*Planeación y gestión estratégica*" los resultados de la planeación y la gestión de algunas empresas como General Motors, Stándard Oil para valorar las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de las compañías. También presenta algunas definiciones de lo que es la estrategia de una empresa, considerándola como la determinación de metas y objetivos a largo plazo; la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos y la asignación de recursos para alcanzar las metas.

Dentro de esta evolución el autor identifica tres aspectos esenciales como son:

- a. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado.
  - b. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba con base en el atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.
  - c. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.
- Sun Tzu, quien en *"El arte de la guerra"* aplica algunos principios de planeación a la guerra desde la perspectiva de la cultura oriental. Se visiona con un nuevo horizonte a la gerencia y la planeación, mostrando que desde sus inicios el hombre tuvo necesidad de organizar su vida. Este militar chino hace un aporte importante a la planeación porque a partir del diseño de una estrategia militar, se dan orientaciones sobre cómo alcanzar algunas posiciones y ubicarse en el espacio y sobre todo, sirve como base para buscar

alternativas en la resolución de conflictos, que está presente en todo proceso de producción.

- Robert COPE, en su texto "*El plan estratégico*" considera que el plan estratégico está basado en las decisiones de la gerencia. En el texto se señala que debe contener varios aspectos importantes: (1) mantenimiento del equilibrio del sistema. (2) la frecuencia de los aumentos de la capacidad. (3) el uso de la capacidad externa.

Como reflexión el autor muestra que los problemas a que se expone un gerente que no tiene claro su requerimiento de capacidad en un horizonte de planeación, es que su capacidad sea insuficiente en determinado periodo y puede perder clientes por la lentitud en el servicio o por permitir que los competidores ingresen al mercado. Por el contrario si la capacidad es excesiva, la compañía tendrá que reducir los precios para estimular la demanda, o subutilizar su fuerza laboral, llevar un inventario excesivo o buscar otros productos menos rentables con el fin de permanecer en el negocio.

Así mismo en el texto "*la Gerencia estratégica*"(1998), aporta un nuevo elemento a la dirección, en cuanto reconoce que los ascensos se deben dar a partir de unos criterios diferentes a los del modelo burocrático. Se deben tener en cuenta las capacidades, potencialidades y habilidades de las personas antes que los años de servicio.

De esta manera se rompe en el texto el concepto del ascenso paulatino en la estructura jerárquica; es decir, se crea una nueva visión sobre la gerencia entendida como el conjunto de capacidades y habilidades que hacen de este sujeto valorable para una organización. De allí que la gerencia estratégica busca que los niveles de la organización sean responsables y tengan autonomía en la toma de decisiones, al poseer también, dichas habilidades y capacidades.

Cada individuo deberá generar la estrategia que guíe dicha proyección laboral, lo que le permitirá encontrar aquellas cualidades diferenciales que lo posesionarán estratégicamente en el mercado de trabajo.

La gerencia estratégica no se parece en nada a los de hace una década atrás, donde se pedía firmeza, mano dura y una personalidad avasalladora; hoy el paradigma sustenta el perfil de un individuo que debe poseer flexibilidad,

capacidad de negociación, voluntad de trabajar en equipo y la posibilidad de delegar funciones.

Una condición necesaria para ello, consiste en que el estilo de conducción sufra modificaciones, de un estilo "autocrático" a uno netamente "participativo". Los conceptos claves que se manejan en el texto son: líder, participación, compromiso e interdependencia, los que conformarán el capital invisible e indispensable para adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado laboral.

En la “**Constructora Avenida 29 Ltda.**”, se han hecho ajustes en la planta de personal que no obedecen a un proceso serio de planificación, aunque se han desarrollado una serie de acciones encaminadas a mejorar algunos procesos, como la implementación del Programa de Salud Ocupacional y Prevención, a través de entidades asesoras como “La Ganadera S.A.”<sup>2</sup> en el año de 1998. Este programa consistió en la promoción de la cultura de la prevención ya que la creación del programa de Salud Ocupacional se debía diseñar, de acuerdo a las disposiciones del Ministerio del Trabajo y el de Salud, que se reglamentaron en la Ley 100 de 1993. No se registraron datos de otros programas desarrollados por la empresa para optimizar cada una de las áreas que formaban parte del conjunto.

---

<sup>2</sup> La Ganadera. Compañía de Seguros S.A. Barranquilla. <http://www.laganadera.com.co>.



Esto debido a que no ha existido una clara política de la planeación estratégica que le permitiera direccionar y planear su quehacer con mejores herramientas.

La empresa está compuesta por tres áreas importantes y en cada una se desarrollan los siguientes procesos:

- El área administrativa, se encarga del control contable, financiero, contratación de personal (área de personal), actividades comerciales (área comercial) coordinación de la prestación del servicio y relaciones con las empresas o personas objeto de atención; también mantiene funciones de manejo de archivos y correspondencia.
- El área de ingeniería, se encarga de hacer los diseños de proyectos, coordinan y supervisan los trabajos de los equipos operativos para lo cual se desplazan periódicamente al terreno donde se realiza la labor. Analizan los resultados de laboratorio de suelos y emiten su informe respectivo.
- El área operativa, se encarga de realizar las diferentes actividades de construcción de las obras civiles en los sitios de trabajo. En ésta se identifican algunos proyectos de construcción realizados en Santa Marta por la empresa: Proyecto Urbanización los Cerros, Urbanizaciones Villa Jardín I y II, Centro Comercial San Andresito No. 1, Edificio Torres del Jardín.

De otro lado, el surgimiento de nuevas empresas que compiten en el mercado de la construcción ha provocado que las ventas en la empresa hayan disminuido; así los datos arrojan que para el año de 1999 la empresa mensualmente vendía aproximadamente dos (2) casas cuyos valores oscilaban entre 40 y 50 millones de pesos; hoy las cifras muestran que se redujo este número pues hay meses en que sólo se vende una (1) casa y a veces ninguna.

En el mes de julio de 1995 cuando se empezó a comercializar las casas del conjunto residencial Villa Jardín Primera etapa hasta octubre de 1997, hubo un promedio de ventas mensuales de 4 casas; luego en el proyecto de Villa Jardín segunda etapa, que comenzó su oferta desde el mes de mayo de 1996 hasta el mes de agosto de 1998, tuvo un promedio de ventas de tres casas.

De igual manera el proyecto del Centro Comercial San Andresito No. 1 que inició sus ventas a partir del mes de noviembre de 1998 hasta el mes de agosto de 2001, tuvo un promedio de ventas de 4 locales por mes y actualmente el proyecto del Edificio Torres del Jardín desde sus inicios en el mes de marzo de 1998 hasta el mes de diciembre de 1998 vendió un apartamento por mes, encontrándose en estos momentos en un receso temporal.

La aplicación de algunos elementos de la Planeación estratégica al interior de la Constructora Avenida 29 Ltda. permitió establecer dónde está la empresa (Identificación del negocio, identificación de los factores básicos de competencia e identificación de las fortalezas y debilidades); hacia donde se quiere ir (Definición de la Misión, visión, objetivos y valores) y cómo lograr el cambio (definición de la dirección estratégica y definición de los planes de acción).

Se trata entonces, de identificar y ejecutar las acciones básicas que lleven a la empresa por el camino que le brinde mejores oportunidades para su desarrollo y para la realización del potencial de cada miembro y equipo de trabajo dentro de un marco de participación comprometida y consciente. Pues como dice David Noel Ramírez: *“Es increíble que la mayoría de las organizaciones no cuentan con una misión, pero lo más preocupante es lo que ello implica o conlleva, es decir, no se tiene ni idea de adónde se quiere ir, qué se pretende, cuál es la razón de ser de la organización”*<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> RAMIREZ, David Noel. Contabilidad administrativa. Santa Fé de Bogotá. Mc Graw Hill. P. 213.

## 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En la planeación encontramos diferentes modalidades como la operativa, participativa, normativa, estratégica y prospectiva, entre otras, siendo su principal diferencia cómo el ejecutar la planeación, ya que todas, también por definición, pretenden anticiparse a los acontecimientos y presentar las mejores opciones para la toma de decisiones.

Cada una de las metodologías de planeación se definen aún con diferentes denominaciones: un objetivo, una mecánica de interpretación de la realidad actual y una propuesta de una realidad esperada para, en consecuencia, organizar, dirigir y controlar un proceso, un producto, una política o una organización. Quizá lo relevante en estos tiempos no es la metodología o las tendencias que motivan el usar o no un tipo de planeación, sino el hacer una planeación seria que nos permita delinear escenarios cada vez más certeros para nuestros propósitos.

La planeación estratégica tiene un gran impulso en nuestro país como una técnica novedosa; por esto las instituciones estatales (gubernaciones, alcaldías,

organismos centralizados y descentralizados), la han empleado para darle un direccionamiento estratégico a todos los procesos inherentes a su razón social.

Este concepto surge desde 1962, Alfred D. Chembargo, desde 1962, Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de las compañías como Sears, General Motors y DuPont, definió una serie de estrategias para la empresa, tales como la determinación de metas y objetivos a largo plazo; la adopción de cursos de acción para alcanzarlos; y la asignación racional de recursos.

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en estrecha relación con el aspecto económico y financiero de las empresas, en la medida en que crecieron se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus

objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Sallenave (1991), afirma que *"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa"*. La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Tres etapas se identifican en este proceso de aplicación:

- **1º etapa:** plan estratégico, que se define como el conjunto de políticas, leyes, reglamentos, normas, lineamientos y demás disposiciones jurídico-administrativas, que establecen las atribuciones, responsabilidades y organización de las dependencias, así mismo permite delimitar el alcance de las atribuciones y compromisos del nivel directivo para ubicar el quehacer institucional.
  
- **2º etapa:** donde se hace un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas. El análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (DOFA) considera los factores

económicos, políticos, sociales y culturales que representan las oportunidades y amenazas relativas al ámbito externo de la dependencia o entidad, al incidir en su quehacer organizacional. La previsión de las oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados, que permiten reorientar el rumbo institucional, mientras que las fuerzas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución. En el proceso de planeación estratégica, la institución debe realizar el análisis de cuáles son las fuerzas con que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

➤ **3º etapa:** es la referente a los programas y proyectos organizacionales y de inversión.

El conjunto de estos factores facilita el análisis del quehacer organizacional desde una perspectiva de los compromisos establecidos en las políticas, es decir, la misión, visión y objetivos estratégicos, para permitir un diagnóstico que sirva de plataforma para el diseño de escenarios futuros que reorienten su rumbo al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de la empresa.

## 2.1 DEFINICIÓN DE LOS CONCEPTOS APLICADOS A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

### 2.1.1 Misión, visión y objetivos estratégicos

Se entiende **MISIÓN** como la razón de ser de una institución, en tanto que la **VISIÓN** representa el escenario altamente deseado por la empresa que se quisiera alcanzar en un determinado plazo, teniendo como propósito los objetivos estratégicos que definen de manera básica lo que quiere lograr en función de los conceptos antes mencionados, las necesidades de la población usuaria, las políticas públicas y el marco normativo. Con ello, se delimitará el campo de acción de la organización y permitirá a los funcionarios contar con un panorama general de las grandes líneas de trabajo y los resultados por alcanzar.

### 2.1.2 Proyectos, procesos y servicios

Se define el **PROYECTO** como la expresión del conjunto de estrategias y actividades para cumplir con los objetivos planteados; al **PROCESO** como la suma de acciones que transforman o convierten los insumos en productos y solucionan las necesidades de quien usa, aplica o requiere dichos productos.

### **2.1.3 Los programas.**

Tres son los programas que inciden en el proceso de modernización estratégica:

- La actividad institucional, representa el conjunto de operaciones y tareas que llevan a cabo las dependencias para dar cumplimiento a su misión y refleja de manera concreta la producción del bien o la prestación de un servicio.
- El proyecto institucional es una propuesta específica de trabajo que se elabora con el fin de mejorar la producción de ese bien o la prestación de ese servicio por parte de los responsables.
- La inversión corresponde a todo lo que emprenda la empresa con el objetivo de incrementar sus activos fijos, lo cual aumenta sus productos y servicios.

## **2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL.**

El análisis situacional. Se expresa a través de:

### **2.2.1 Oportunidades y amenazas.**

El análisis de las variables relevantes que el entorno ofrece a la empresa debe establecer las oportunidades en forma concisa y clara, así como las amenazas que pueden afectar el desempeño institucional, clasificándolas de acuerdo a su impacto y probabilidad de ocurrencia. Éstas pueden provenir de los siguientes ámbitos: económico, demográfico, social, político, tecnológico, legal y educativo.

### **2.2.2 Fortalezas y debilidades.**

Dependen, y son consecuencia, de la organización interna, por lo que no deben confundirse con las oportunidades y amenazas que son independientes y no pueden ser alteradas por la entidad. El análisis debe enfocarse al conjunto de la empresa con un enfoque sistémico y resaltando aquellos aspectos que, por su importancia en el impacto de los resultados, requieran una atención particular. Deben incluir aquellas áreas críticas que impacten de forma significativa los resultados del quehacer de la empresa, pudiendo ser relativos a la situación de la infraestructura tecnológica, los procesos administrativos, actitudes o aptitudes del personal, sistemas de información, organización y distribución de las cargas de trabajo, entre otros.

### **2.2.3 Indicadores.**

El modelo de planeación estratégica requiere de un sistema de medición de indicadores estratégicos, de gestión y de servicios que permitan conocer, de manera sistemática y permanente, los avances y resultados de la operación de la empresa, lo que facilitará la obtención de información oportuna; analizar los problemas y debilidades de la operación; y, tomar decisiones para lograr los objetivos propuestos. Todo esto, de tal forma que los elementos críticos de éxito

serán la descripción cualitativa de los resultados y acciones que describen el logro de los objetivos.

Para que los indicadores reflejen el nivel de cumplimiento de los objetivos, es necesario considerar sus dimensiones: los de impacto evalúan el alcance en el cumplimiento de los objetivos; los de cobertura evalúan el volumen de atención de la población objetivo; los de eficiencia evalúan el aprovechamiento de los recursos; y los de calidad evalúan la pertinencia en que recibe el usuario el servicio educativo y su satisfacción respecto a las expectativas del mismo.

En este sentido, los indicadores estratégicos son los parámetros de medición de los objetivos estratégicos y deben apearse al alcance que tiene el quehacer de la empresa. Por su parte, los indicadores de gestión o de proceso se refieren al cumplimiento de los objetivos o propósitos de cada proceso clave con los que opera el Instituto y los indicadores de servicio miden los atributos relevantes para prestar un servicio de calidad, así como la definición directa del usuario.

La información derivada de los indicadores es útil cuando se puede comparar con datos históricos o relevantes, por lo que su revisión periódica permitirá al

Instituto una racional toma de decisiones en todos los aspectos del quehacer administrativo.

### **2.3 LA TRASCENDENCIA DE LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Resultado de la dinámica positiva de la planeación estratégica en las empresas privadas, trascendió a la administración pública la instrumentación de este tipo de procesos para reorientar y volver eficiente su desempeño en todos los ámbitos.

En Colombia, durante la década de los 90 las instituciones públicas realizaron un esfuerzo considerable por fortalecer su capacidad para la planeación. Se impulsó el desarrollo de una cultura de planeación en los diversos ámbitos del quehacer empresarial, que ha permitido enriquecer la reflexión sobre la importancia que tienden a mejorar y asegurar la calidad de los programas y servicios que ofrecen a la sociedad.

En México, algunas instituciones educativas como el Instituto Politécnico Nacional, IPN, diseñaron en 1999 el Sistema de Planeación de las Actividades Académicas y de Investigación que fue una experiencia valiosa para el Instituto

porque presenta su modelo de planeación estratégica que permite estar acorde con la dinámica política, económica y social que impulse el quehacer académico, tecnológico y de investigación.

De esta manera, la planeación estratégica se ha definido como un proceso de carácter directivo de reflexión y análisis a través del cual se identifica el propósito de una dependencia o entidad; guía el establecimiento de los objetivos y resultados esenciales; y, vincula la operación de la misma con los objetivos establecidos en las políticas empresariales.

De esta forma, la utilidad de la planeación estratégica se observa en dos directrices: por un lado, permite determinar, a través de la definición de los elementos claves, la dirección que debe seguir la empresa en sus grandes líneas de acción para el logro de los objetivos propuestos; y por otro, permite articular la modernización presupuestaria con la modernización administrativa al vincular la programación con la modernización y la evaluación al desempeño.

### 3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

Basados en los datos obtenidos con las encuestas y entrevistas aplicadas a 6 funcionarios de tiempo completo, 1 Directivos y 15 personas vinculadas a la Constructora Avenida 29 Ltda. de manera ocasional; también, en observaciones y en la aplicación de la metodología ZOOP, se pretende mostrar los resultados de la información recolectada y a la vez presentar un análisis de la situación actual de la empresa para después formular el Plan de Desarrollo que conlleve a disminuir las **Debilidades** y **Amenazas** y mejorar las **Fortalezas** y **Oportunidades** dentro del contexto regional.

#### 3.1 MATRIZ DOFA

##### 3.1.1 Principales Fortalezas:

- Experiencia acumulada en el sector de la construcción, lo cual ha posicionado la empresa en el contexto regional.
- Satisfacción del usuario por el diseño estructural de su vivienda.
- Prestigio sustentado, por la calidad de los materiales de construcción

- Existencia de un reglamento de trabajo.

### **3.1.2 Principales Oportunidades:**

- Cambio en el poder legislativo y ejecutivo, lo que puede significar un nuevo enfoque para apoyar el sector de la construcción.
- Leve recuperación del mercado de vivienda.
- Déficit habitacional en los estratos sociales I y II
- Incremento del ahorro programado para vivienda
- Sistema de financiación UVR

### **3.1.3 Principales Debilidades:**

- Ausencia de un sistema de evaluación de desempeño.
- Ausencia de un manual de procedimientos.
- Bajo nivel de capacitación del personal.
- Rígida estructura orgánica
- Difusa visión y misión de la empresa.
- Manual de funciones es obsoleto.

### **3.1.4 Principales Amenazas:**

- Incremento en el número de empresas competidoras en el ámbito local, regional y nacional.
- Recesión económica.
- Política estatal focalizada en los estratos 1-2.
- Modelo económico imperante que afecta a las pequeñas y medianas empresas.
- Crisis social, manifestada en desplazamientos de la población y alteración del orden público en el ámbito local y regional.
- Inestabilidad en el sector financiero.
- Alta concentración de viviendas en las corporaciones de ahorro

## **3.2 CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS.**

### **DEBILIDAD:**

- AUSENCIA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### **CAUSAS:**

- Manual de funciones desactualizado.
- Débil preparación en el nivel jerárquico directivo para asumir su liderazgo

**CONSECUENCIAS:**

- Desubicación y desconocimiento de los trabajadores de las labores que debe realizar.
- Confusión en las funciones de cada uno, lo que produce desorden y evasión de tareas concretas.
- Baja capacidad y rendimiento laboral.

**DEBILIDAD:**

- ESTRUCTURA ORGÁNICA RÍGIDA.

**CAUSAS:**

- Organigrama diseñado bajo un modelo administrativo convencional o vertical,
- Inflexibilidad en las funciones.

**CONSECUENCIAS:**

- Bajo sentido de pertenencia de los funcionarios.
- Escasa participación en las fases de desarrollo y elaboración del proyecto.
- Desperdicio de recursos económicos y poco aprovechamiento del talento humano.

**DEBILIDAD:**

- MANUAL DE FUNCIONES OBSOLETO.

**CAUSAS:**

- Ineficiencia administrativa.

**CONSECUENCIAS:**

- Repetición de funciones.
- Desorden administrativo.
- Sub-utilización del personal administrativo.
- Inestabilidad en el desempeño.

**DEBILIDAD:**

- BAJO NIVEL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DIRECTIVO.

**CAUSAS:**

- Cambios continuos en el talento humano.
- Ausencia de un procedimiento de contratación.
- Desconocimiento de la cultura empresarial

**CONSECUENCIAS:**

- Poca innovación en las distintas áreas de la empresa.
- Inestabilidad en el cumplimiento de las metas programadas.
- Liderazgo con corta visión empresarial

**DEBILIDAD:**

- AUSENCIA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

**CAUSAS:**

- Ineficiencia administrativa.

**CONSECUENCIAS:**

- Lenta tramitación de cuentas.
- Ambigüedad en los pasos a seguir para realizar diversos procedimientos financieros.

**AMENAZAS:**

- ALTERACIÓN DEL ORDEN PÚBLICO.

**CAUSAS:**

- Modelo económico vigente que asfixia cada vez más a los sectores de la economía.
- Desempleo creciente.
- Ausencia del Estado en la solución real de los problemas sociales que afectan al conjunto.
- Proliferación e incremento de las acciones de grupos armados

**CONSECUENCIAS:**

- Estancamiento del desarrollo socio-económico de la nación y de las localidades.
- Temor a invertir en el país.
- Incremento de desplazados hacia regiones que ofrecen mayores garantías para sus vidas.
- Empobrecimiento ecológico paulatino de las regiones que refugian a desplazados, pues construyen sus habitaciones en cerros y sectores de propiedad de la nación.

**AMENAZA:**

- RECESIÓN ECONÓMICA.

**CAUSAS:**

- Modelo económico predominante en el ámbito mundial.
- Crisis de las finanzas públicas.
- Altas tasas de interés en los préstamos para adquisición de vivienda.

**CONSECUENCIAS:**

- Altos niveles de desempleo y subempleo
- Privatización y liquidación de empresas públicas.
- Reducción de planta de personal.
- Abandono de sectores sociales sobre todo los de mayor vulnerabilidad.
- Poco estímulo al sector de la construcción.

**AMENAZA:**

- MODELO ECONÓMICO VIGENTE.

**CAUSAS:**

- Globalización de la economía.
- Sometimiento a directrices externas o a tendencias en la economía del mercado actual.



## CONSECUENCIAS:

- Disminución del ahorro y de los préstamos.
- Alto endeudamiento de los usuarios.
- Descuido de sectores sociales productivos.
- Incredulidad en el sector financiero.
- Contracción o restricción del mercado.
- Empobrecimiento de la clase media.
- Privatización y Liquidación de la banca pública

### 3.3 ANALISIS DE LA MATRIZ DOFA

La mayoría de las empresas tienen problemas comunes que les impiden potenciarse y alcanzar el propósito central para la cual fueron creadas. Según Robert Cope<sup>4</sup>, son muy variados pero mencionaremos solo tres que se reflejan en la empresa objeto del estudio:

- No parece tener una Visión o Misión clara o carecen de ellas, lo cual genera ambigüedad en la meta que desea alcanzar la organización.
- Existe un débil compromiso de los trabajadores con el propósito.

- El rendimiento de la organización se mide a través de resultados como: volumen del negocio, número de ventas de casa.

Es evidente que como está la coyuntura actual, la empresa tiende a ir perdiendo participación en el mercado si no toma medidas urgentes y coherentes con su necesidad de crecimiento y satisfacción de las necesidades de los usuarios. Si no se realizan los cambios su desaparición progresiva sería algo normal, agravándose aún más el orden social local. Sigue diciendo Cope: *"Las empresas que se resisten a los cambios y que se obsesionan con el corto plazo, se limitan a sobrevivir"*; por lo tanto, es imperioso impulsar una propuesta que haga competitiva la organización, entendiendo por competitiva, *"La capacidad de mantenerse sistemáticamente con ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno"*.

El modelo económico implementado en el país desde hace una década, en el mandato de Cesar Gaviria denominado, La Revolución Pacífica y ratificado por los posteriores gobiernos, han causado una gran crisis social y económica. La llamada globalización de la economía, en donde los estados eliminan o reducen las barreras arancelarias han colocado a los países tecnológicamente avanzados

---

<sup>4</sup> COPE, Robert. El plan estratégico: haga que la gente participe.

en una posición altamente favorable, mientras los otros estados se han empobrecido mucho más, ampliando la brecha entre los dos mundos. Nuestro país está inserto en este panorama y no puede marginarse si no trata de aprovechar las ventajas comparativas que ofrece para ser competitiva y satisfacer las necesidades sociales de los habitantes. Es una labor difícil de cumplir porque los organismos internacionales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, imponen recetas prediseñadas antipopulares y peligrosas. (Caso Argentina), que cuentan con el aval de la clase dirigente y política actual.

Los constructores pequeños y medianos hablan de un mercado deprimido, producto de una demanda paralizada; un mercado inmobiliario, dominado por la gran cantidad de soluciones habitacionales en manos de las corporaciones de ahorro y vivienda, que por causa de la crisis económica los ahorradores deben devolverla y las están negociando a un valor inferior que el comercial. Según el Instituto Colombiano de Ahorro y Vivienda (ICAV), el número de casas en dación de pago hasta marzo 2002 es de 16.902, cifra superior al año anterior. (La Republica 31/05/02, page 3b)

Todo unido a una situación de orden público altamente alterado, por incremento de las acciones de los grupos alzados en armas, vislumbra un panorama poco

alentador y que esos factores externos, no cambiarán a mediano plazo, por lo que la estrategia para esta coyuntura debe ser, concentrar los esfuerzos en disminuir el efecto de las debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades, es lo que algunos estudiosos denominan mini- maxi o realizar acciones de adaptación.

Si aprovechamos las oportunidades, representadas en un alto déficit de soluciones habitacionales, especialmente en los estratos bajos, sumado a las políticas estatales y al cambio de gobierno, brinda a la empresa la gran ocasión para volver a posicionarse en el mercado local y regional. La empresa cuenta con factores que le pueden permitir sostener ventajas en relación con otras. La experiencia en el sector de la construcción, le ha generado un reconocimiento por parte de los usuarios de sus proyectos habitacionales, estos se muestran satisfechos con las viviendas construidas por la empresa lo cual le ubica como una organización que esta en capacidad técnica de presentar su producto de venta de una buena calidad.

por lo tanto, al existir un déficit habitacional en el país de cerca de 1.5 millones, es claro que la demanda potencial es grande y política del estado es apoyar decisivamente este sector, por lo que la empresa al hacer un viraje en su estrategia

de mercadeo y ampliar su radio de acción es la ocasión para salir del estado crítico del momento. El gobierno tiene para este año invertir \$ 230.000 millones para financiar la vivienda de interés social (VIS. Diario La República 31/05/02. Otra oportunidad es el funcionamiento del sistema UVR (Unidad de Valor Real), que el gobierno actual la ha apoyado asignándole cuantiosos recursos por la vía de subsidio directos y en el año 2001 alcanzaron a 39.000. Según la ley que creo la UVR(546 de 1999), para crédito de vivienda (VIS) es del 80% del valor del inmueble en cambio, para otro tipo, es de máximo el 70%. Por otro lado existe una leve recuperación del mercado de la vivienda en todos los estratos sociales. Manifestado en el incremento en las cuentas de ahorro programado ( 400.000) y cerca de 3000 cuentas para el fomento de la construcción. (AFC).

La ausencia de estrategias de mercadeo para orientar la competitividad; la falta de una cultura y/o mentalidad empresarial; la nula capacitación de los trabajadores unido a una estructura orgánica obsoleta y el desgüeño administrativo, son las mayores dificultades de la empresa en lo interno, por lo tanto la prioridad es el atender el ambiente interno rediseñando las funciones administrativas para crear un ambiente grato al trabajador y establecer unas funciones que hagan más eficaz la labor social de la empresa y así aprovechar exitosamente las oportunidades

Todo conduce a un cambio, no sólo en la forma, sino básicamente en la mentalidad de los líderes o conductores de la organización. Cuando las tendencias líderes están convencidas que es necesario dar un timonazo democrático, permiten que otros miembros del nivel inferior participen en las fases de un proyecto; cuando el liderazgo actúa en forma contraria, genera escasa participación, bajo sentido de pertenencia y en consecuencia, pérdida de su razón de ser, pues los miembros no se involucran con las responsabilidades sociales de la empresa.

En palabras de Cope: *“El liderazgo, cambio continuo, el conocimiento experto, la complejidad y las respuestas creativas generan liderazgo”*, es decir, son cualidades fundamentales para que una organización cualquiera sobreviva en un ambiente turbulento.

El líder debe convocar con autoridad y convicción para transmitir o impregnar a sus colaboradores con su optimismo y a la vez, ampliar los canales de participación para que el personal trabaje en función de las metas trazadas en un clima agradable, donde se sientan estimulados y apreciados con libertad de participación en la toma de decisiones.

Para alcanzar el éxito en este marco empresarial es menester realizar cambios profundos que redireccionen a la organización; todo obliga a transformar no sólo la forma, sino también la mentalidad de los líderes de la empresa.

Con base en el análisis de los aspectos se establecen los principales Nudos Críticos encontrados en la Constructora:

- a. Débil apropiación de herramientas modernas para la administración en lo competente a la planeación, gestión, control y organización de sus procesos.
- b. Predominio de un modelo administrativo centralizado que le impide tener voluntad política para iniciar su recomposición. La asignación de funciones y recursos dentro de ella obedecen a criterios subjetivos y centralista por lo que no se delegan funciones.
- c. Falta de mayor Competitividad empresarial en la región.
- d. Deficiente cubrimiento de las necesidades habitacionales de la población, pues sólo se cubren los estratos IV y V, dejando por fuera a los I y II.
- e. Ausencia de mecanismos que posibiliten la participación de los funcionarios de la empresa y usuarios en las decisiones que se tomen.
- f. Deficiente planeación de las actividades que le garanticen la sostenibilidad.
- g. Inexistencia de un sistema de evaluación de la gestión empresarial.

#### h. Limitación de recursos financieros por la crisis en el sector de la construcción.

En segundo lugar, se señala que la empresa no tiene como política interesarse de su entorno, porque hasta ahora desconoce que el estado está privilegiando a través de los programas consignados en el Plan de Desarrollo Nacional (1998-2002), El Plan de Ordenamiento Territorial (POT) del Distrito de Santa Marta (1998-2002), a los sectores más vulnerables de la sociedad; además, en los otros sectores sociales, entidades como el Fondo Nacional del Ahorro(FNA), empresa industrial y comercial del estado de carácter financiero, tiene cerca de 305.000 afiliados siendo la organización más sólida para apoyar soluciones de vivienda de los empleados públicos, es la única que tiene recursos frescos para apoyar eventuales beneficiarios con tasas de interés mas baja que las comerciales.

El FNA, espera invertir \$ 487.000 millones en el año 2002, estos datos es una buena oportunidad o se constituyen en una seria amenaza para la empresa ya que ella al no percatarse de las decisiones estatales y al concentrarse en sectores, actualmente debilitados económicamente, conduciría a corto plazo a desaparecerla del mercado competitivo. Lo anterior sumado a la falta del Plan Institucional y al poco interés de la empresa por potenciar su desarrollo, hace

que día a día pierda su razón de ser y la credibilidad y confianza y reconocimiento de los usuarios del servicio.

Los aspectos tratados muestran que la empresa no tiene claramente definida su meta dentro del contexto actual y su falta de voluntad política para incursionar en el mercado de la vivienda social, le han hecho perder su horizonte perdiendo cada día capacidad competitiva.

Por lo anterior, la empresa tiene la necesidad de disminuir los aspectos que la debilitan en esta coyuntura. Es imperioso construir el Plan que direcciona y le facilite adaptarse a estos nuevos tiempos con amplias posibilidades de éxito.

Este Plan debe ser impulsado por los directivos de la empresa e invitar a todos los trabajadores hacer parte activa del mismo. Esta es una gran oportunidad de transformar un factor negativo en otro positivo sin hacer gran inversión de recursos económicos, solo se necesita la voluntad.

### **3.4 HISTORIA DE ACUMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El sector de la construcción en los años 70, durante el mandato del presidente Misael Pastrana y en su Plan de Desarrollo denominado “ Las Cuatro



Estrategias”, elevo a la mas alta categoría el sector de la construcción, lo considero como la locomotora que arrastraría a los otros vagones, léase sectores económicos. Esa estrategia hacia parte del modelo cepalino de crecimiento (sustitución de importaciones) en donde el estado se convierte en el motor impulsor de la economía .

Después pasó a un estado donde las fuerzas del mercado imponía las condiciones y esto condujo a la liquidación de entidades estatales que apoyaban al sector de construcción: BCH e ICT, debilitando este sector. Junto a lo anterior se une el descalabro del Sistema UPAC, que causo en el mercado de vivienda intranquilidad, desconfianza e incredulidad en este sistema de financiación de crédito para vivienda. La crisis del sistema hipotecario encareció los créditos contribuyendo a favorecer la crisis social vigente.

La empresa Constructora Avenida 29 Ltda., desde su constitución, privilegia el construir viviendas en los estratos sociales IV, V, VI, a pesar de que en su razón social aparece que, también puede construir caminos, ferrocarriles (Instalación de equipos), presas, calles y/o oleoductos (Instalación de equipos) pero hasta el momento sólo se ha dedicado a las viviendas unifamiliares y multifamiliares en los sectores mencionados.

Ampliando lo anterior, en la Cámara de Comercio de Santa Marta, dentro de uno de sus objetivos se registra que su accionar se centra en el estudio, diseño, planeación, contratación y ejecución de obras civiles y construcciones, públicas o privadas, lo cual significa que éste no se ha cumplido.

La falta de una visión clara sobre el contexto actual, ha hecho descender las posibilidades de los ciudadanos de tener mayor oportunidad de gozar de ese servicio. Otra situación la constituye el surgimiento de otras empresas que se han fortalecido en el ámbito regional y tienen muy clara su misión. A través de su historia, la empresa no ha viabilizado un paquete de servicios que satisfagan al mayor número de usuarios potenciales de la ciudad y de la región.

Cabe destacar que las nuevas tendencias han enfrentado a las empresas a las exigencias del momento bajo la pretensión de lograr mayor efectividad en su desempeño; así, la planeación se constituye en el elemento que posibilita el direccionamiento de la organización en un ambiente turbulento como el que vive el sector de la construcción en el país.

La Planeación estratégica debe oxigenar el sistema de decisiones y la prestación de servicio ya que si no se hace, los problemas cada día se acumularán generando

inefectividad e ineficacia del sistema, agotados por la falta de visión empresarial. Mejorar la calidad de los procesos internos para satisfacer a los clientes internos y externos; implica el incremento y operacionalización de estrategias que la lleven a repensar su función social y ajustarla a las necesidades de esos usuarios. De esta manera, se legitiman las políticas de la empresa, se produce una satisfacción de los ciudadanos y se cumple con su función de manera eficiente y efectiva, a la vez que logra una óptima operatividad de las tareas que le competen.

Asumir la dirección, la planeación, la organización y el control con una nueva visión, que permita a todos los clientes (internos y externos) participar en el nuevo direccionamiento que requiere la empresa y diseñar estrategias y acciones que hagan que la misma se ponga a la vanguardia del desarrollo de la región, atendiendo adecuadamente las necesidades de la población y respondiendo ante ella de manera consciente y responsable por los actos que realiza.

### **3.5 ACTORES SOCIALES RELEVANTES QUE PARTICIPAN EN LA ESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA.**

Los actores son aquellas personas o dependencias que direccionan y controlan los procesos administrativos y operativos de la empresa; así como también

evalúan la eficiencia en la prestación del servicio. Los actores se relacionan en orden de importancia (de mayor a menor jerarquía) y se identifican con la **A** más un número (1,2,3,4,)

Cuadro No. 1: actores

|           | <b>NOMBRE DEL ACTOR</b>                 | <b>RECURSO CRÍTICO QUE CONTROLA</b>  |
|-----------|---|--|
| <b>A1</b> | GERENTE GENERAL DE LA CONSTRUCTORA      | Control en la Organización, planeación y direccionamiento estratégico de la empresa. Control en el cumplimiento de los objetivos, políticas y diseño de estrategias de la empresa. |
| <b>A2</b> | SUBGERENTE                              | Control en la operacionalización de las políticas trazadas. Control y vigilancia de todos los procesos administrativos, de gestión, mercadeo y operativos de la empresa.           |
| <b>A3</b> | DEPARTAMENTO CONTABLE                   | Control en el manejo, distribución supervisión y disposición de los recursos financieros.  |
| <b>A4</b> | DEPARTAMENTO TÉCNICO                    | Control de las tareas operativas y la verificación de los parámetros establecidos en la construcción de las viviendas.   |
| <b>A5</b> | DEPARTAMENTO DE VENTAS Y ADMINISTRATIVO | Control en las ventas de viviendas y las actividades que realizan los funcionarios en el área administrativa.  |
| <b>A6</b> | CONTRATISTAS                            | Control en las obras que se ejecutan periódicamente. Supervisión del personal operario que está a su cargo.  |
| <b>A7</b> | USUARIOS                                | Revisión de las viviendas adquiridas   |



### 3.6 DESCRIPTORES DEL PROBLEMA

Se llaman Descriptores a los aspectos cuantitativos y cualitativos que sirven de fundamento para sustentar la existencia de un problema. Los descriptores se identifican con la letra **d minúscula**, seguida de los respectivos números que hacen referencia a los Nudos críticos o Macro-problemas identificados en la empresa. La fuente de verificación es la entidad o dependencia que posee la información y puede dar fe de la existencia de la problemática mencionada.

**Cuadro No. 2: Descriptores del problema**

| DESCRIPTORES   | FUENTE DE VERIFICACION            |
|--|-----------------------------------|
| <b>d1:</b> Disminución del potencial de usuarios que demanda el servicio de la constructora. Hacia el año 1998 se vendían 2 o 3 viviendas mensual, hoy de manera intermitente se vende 1 casa.     | DEPARTAMENTO DE VENTAS            |
| <b>d2:</b> Pérdida paulatina del mercado en el Distrito de Santa Marta, por la cantidad de empresas que han entrado a competir con la constructora, se estima que existen 9 empresas competidoras. | CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA |
| <b>d3:</b> La centralización de las decisiones, debido a la estructura vertical de la organización. Nula participación de personal.  | GERENCIA Y TRABAJADORES           |
| <b>d4:</b> Inexistencia de sistema de evaluación del desempeño.  | GERENCIA                          |
| <b>d5:</b> Obsolescencia de manual de funciones e inexistencia del manual de procedimientos.   | DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO       |
| <b>d6:</b> Falta de preparación y capacitación de personal administrativo  | DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO       |
| <b>d7:</b> Inestabilidad en el cumplimiento de las metas trazadas por atrasos en las actividades programadas.  | GERENCIA                          |
| <b>d8:</b> La planta de personal básica se redujo de 15 a 6 personas contratadas.  | DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO       |

|   |          |
|---|----------|
| <b>d9:</b> Nula participación en los programas y políticas del Estado para construir vivienda de interés social.(VIS) | GERENCIA |
| <b>D10:</b> d1↓, d2↓,d3↓,d4↓,d5↓,d6↓,d7↓,d8↑, d9↓   |          |

## CONVENCIONES:

→ = tendencia a estabilizarse.

↑ = tendencia a mejorar

↓ = tendencia de empeorar

Al final de este cuadro (**d10**) se muestra que la tendencia de la empresa es a empeorar si no toma medidas radicales para evitar desaparecer del contexto empresarial. El descriptor **d8** es el único elemento positivo relacionado dentro de los problemas pero la decisión no obedeció a un direccionamiento estratégico sino que se produjo como una medida de emergencia a la crisis financiera que existe en la organización.

### 3.7 NUDOS CRITICOS IDENTIFICADOS.

Se denominan Nudos Críticos aquellas áreas que requieren atención por su incidencia negativa sobre la organización. Los nudos críticos se identifican con la sigla **NC** seguida de los números (1,2,3,4)



Cuadro No. 3: Nudos Críticos

| CLAVE NUDO | LEYENDA DE LOS PROBLEMAS   | NOMBRE DEL ACTOR QUE LO CONTROLA   | CLAVE ACTOR          |
|------------|--|--|----------------------|
| NC1        | Carencia de un modelo administrativo flexible que se ajuste a las exigencias de las empresas en la actualidad.   | GERENCIA<br>SUBGERENCIA  | A1<br>A2             |
| NC2        | Débil apropiación de herramientas modernas para la administración en lo competente a la planeación, gestión, control y organización de sus procesos.                       | GERENCIA<br>SUBGERENCIA  | A1<br>A2             |
| NC3        | Predominio de un modelo administrativo centralizado que le impide delegar funciones. La asignación de funciones y recursos dentro de ella obedecen a criterios subjetivos. | GERENCIA   | A1                   |
| NC4        | Falta de mayor Competitividad empresarial en la región.  | GERENCIA<br>DPTO VENTAS Y<br>ADMINISTRATIVO                                | A1<br>A5             |
| NC5        | Deficiente cubrimiento de las necesidades habitacionales de la población, pues sólo se cubren los estratos altos, dejando por fuera a los I y II.                          | GERENCIA<br>DEPARTAMENTO DE<br>VENTAS                                      | A1<br>A5             |
| NC6        | Ausencia de mecanismos que posibiliten la participación de los funcionarios de la empresa en las decisiones que se tomen.  | GERENCIA<br>SUBGERENCIA  | A1<br>A2             |
| NC7        | Deficiente planeación de las actividades que le garanticen la sostenibilidad.  | GERENCIA<br>SUBGERENCIA<br>DPTO TÉCNICO<br>DPTO VENTAS Y<br>ADMINISTRATIVO | A1<br>A2<br>A4<br>A5 |
| NC8        | Inexistencia de un sistema de evaluación de la gestión empresarial.  | GERENCIA<br>DEPARTAMENTO DE<br>VENTAS Y<br>ADMINISTRACIÓN                  | A1<br>A5             |

|            |  |                                      |                        |
|------------|--|--------------------------------------|------------------------|
| <b>NC9</b> | Limitación de recursos financieros por la crisis en el sector de la construcción Bajo nivel de gestión de la empresa para acceder a los recursos financieros del orden nacional e internacional. | GERENCIA<br>DEPARTAMENTO<br>CONTABLE | <b>A1</b><br><b>A3</b> |
|------------|--|--------------------------------------|------------------------|

### 3.8 LÍNEA (VECTOR) DE DESCRIPCIÓN DE LOS NUDOS CRÍTICOS (VDN)

Se llaman líneas de descripción del problema a los aspectos que aún no se han resuelto para que la empresa pueda direccionar sus procesos con criterios de eficiencia y calidad.

**Cuadro No.4: Vectores de Nudos críticos**

| <b>NUDO CRITICO</b> | <b>VDN DEL NUDO CRITICO</b>  |
|---------------------|--|
| <b>NC1</b>          | No existe claridad respecto al modelo de planeación de la empresa. Pues se han diseñado propuestas temporales encaminadas a resolver la problemática que atraviesa.  |
| <b>NC2</b>          | Inexistencia de Plan de Desarrollo Institucional y pérdida de vigencia del actual proceso administrativo.  |
| <b>NC3</b>          | La empresa ha sesgado su desarrollo presentado alternativas de solución de vivienda a los estratos IV, V y VI; sus niveles de competitividad son ínfimos para las necesidades reales de la sociedad que demanda el servicio. |

|     |   |
|-----|---|
| NC4 | El diagnóstico de la vivienda logrado conjuntamente por el <i>INURBE</i> , <i>INVISAN</i> y la <i>Red de Solidaridad Social</i> , se apoya en información demográfica del DANE (1993) y en el análisis de las principales tendencias del crecimiento urbano y de requerimientos de áreas residenciales, especialmente para viviendas de interés social. |
| NC5 | Una alta población (45.5%) que pertenece a los estratos 1 y 2, demanda la construcción de vivienda de interés social en el Distrito de Santa Marta, según se muestra en el Plan de Desarrollo Distrital 1998-2000.  |
| NC6 | Los funcionarios no participan en las decisiones de la empresa, no existen sistemas de evaluación de desempeño y no se socializan las políticas de la empresa.  |
| NC7 | La carencia de un diagnóstico de la evolución de sector en el distrito y de unos indicadores de oferta y demanda, son los aspectos que le impiden a la empresa planear sus actividades para cubrir las demandas de la población   |
| NC8 | El decrecimiento de la gestión empresarial se manifiesta en la disminución de ventas de vivienda.   |
| NC9 | Inexistencia de convenios con organismos nacionales e internacionales (públicos y privados) para potenciar el desarrollo financiero y dar apertura a nuevos mercados.   |

A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN LOS SIGUIENTES GRÁFICOS:

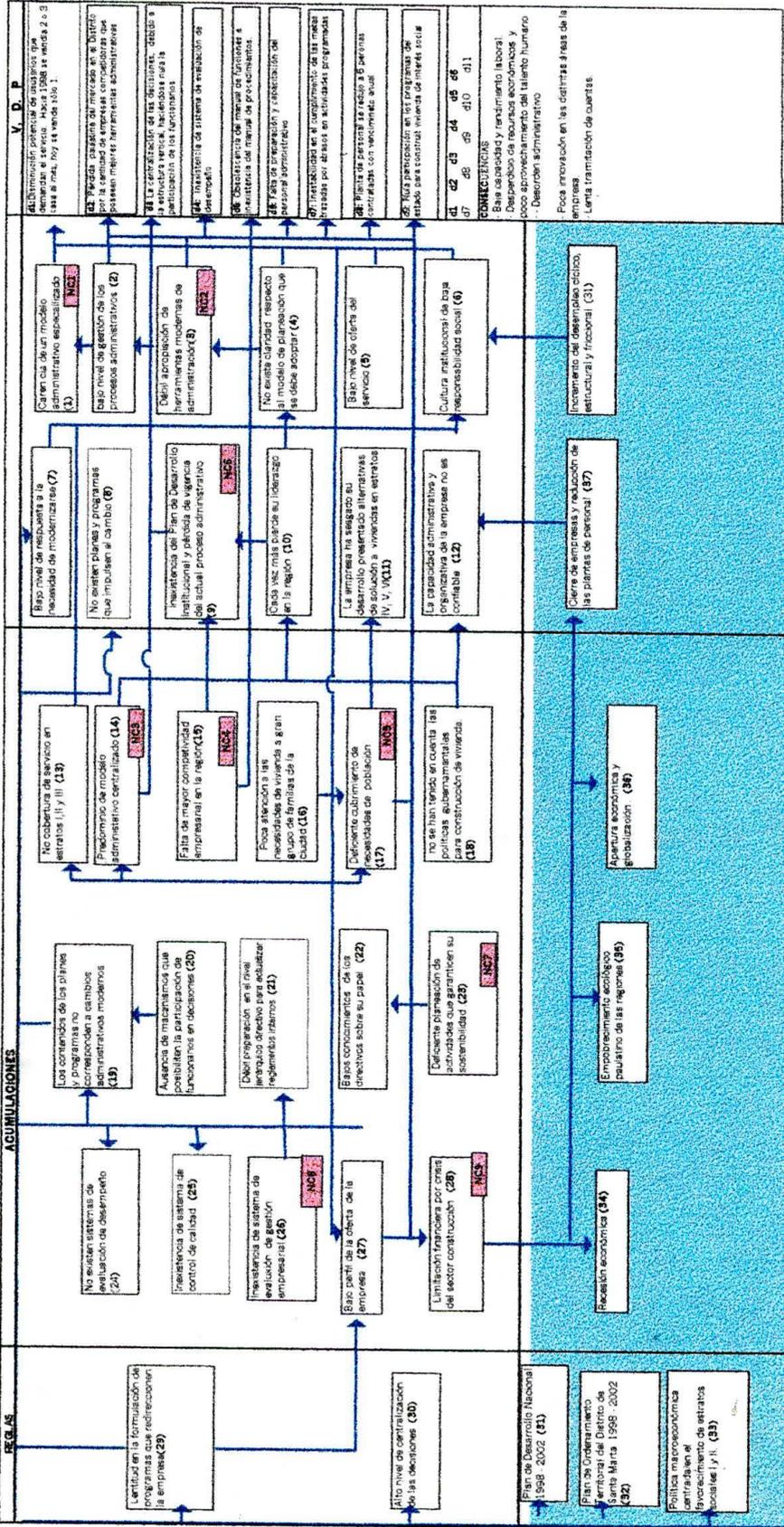
- Macro problemas identificados. En este se describen los principales problemas extraídos de la metodología ZOOP, y se colocaron en su orden así:
  - a. En la parte inferior identificados con azul claro, los Macro problemas Internos con sus respectivos Nudos Críticos (ND) y los Vectores que identifican los problemas; además, se señalan los aspectos legales o legislación existentes y su incidencia en la problemática.
  - b. En la parte superior se señalan los Macro problemas de orden externo que afectan a la empresa.



**PROBLEMA: PRINCIPALES PROBLEMAS EXISTENTES EN LA CONSTRUCTORA AVENIDA 29 LTDA.**

**ACTOR: CONSTRUCTORA AVENIDA 29 LTDA**

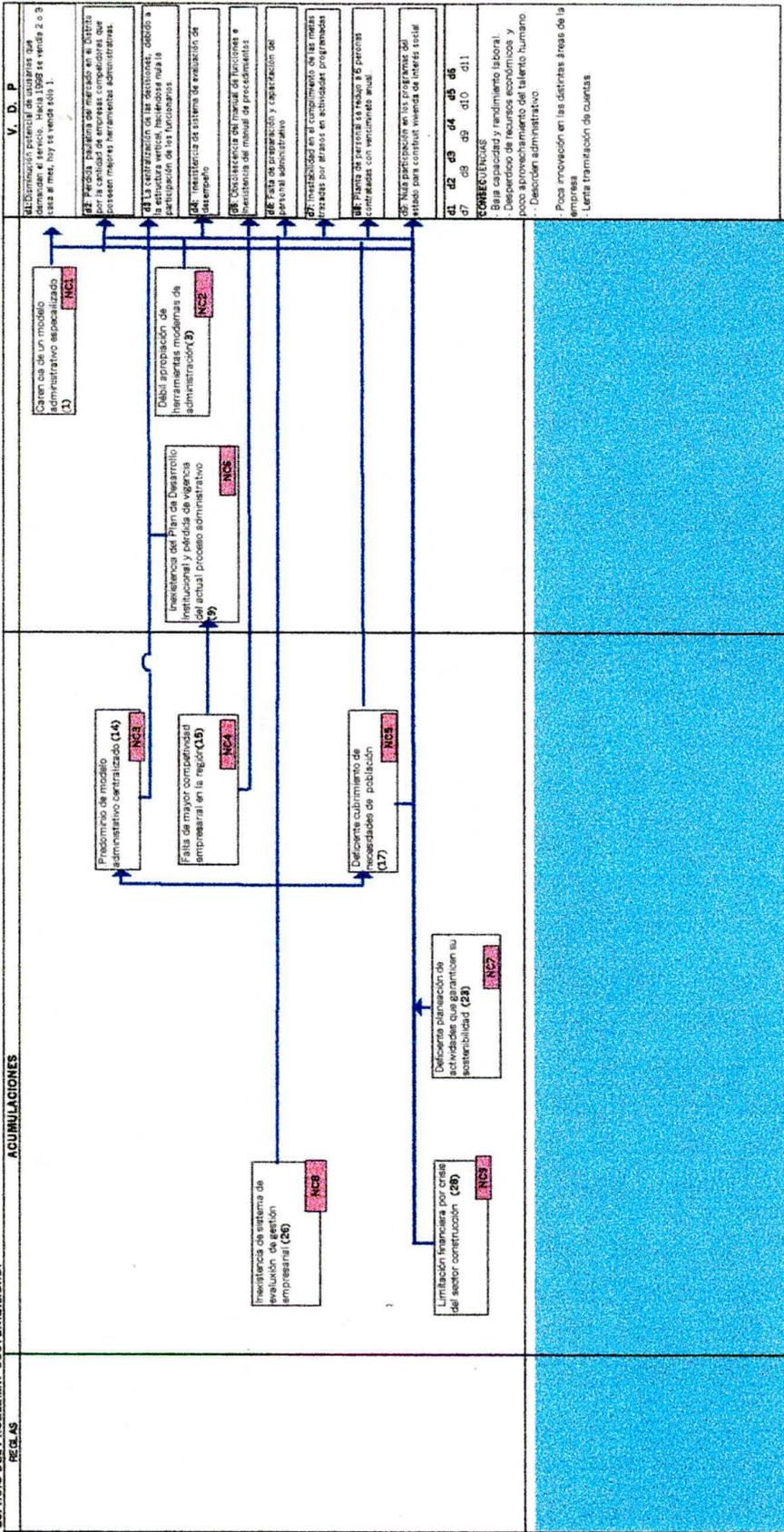
**ESPACIO DEL PROBLEMA: SOSTENIBILIDAD:**



PROBLEMA: PRINCIPALES NUDOS CRITICOS EXISTENTES EN LA CONSTRUCTORA AVENIDA 29 LTDA.

ACTOR: CONSTRUCTORA AVENIDA 29 LTDA

ESPACIO DEL PROBLEMA: SOSTENIBILIDAD:



### 3.9 LISTA DE LAS OPERACIONES Y ACCIONES QUE DEBEN REALIZARSE.

En este ítem se establecen las operaciones y acciones que la empresa debe emprender para competir con mejores herramientas en el mercado. Las operaciones se identifican con la sigla OP seguidas de números.

**Cuadro No. 5: Operaciones y Acciones**

| CLAVE | NOMBRE DE LA OPERACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA MISMA   | ORGANISMO O ACTOR RESPONSABLE  |
|-------|--|--|
| OPI   | <p><b>ADOPCIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA CONSTRUCTORA AVENIDA 29 LTDA.</b></p> <p><i>Acción 1:</i> Formular el Plan de Desarrollo Institucional (P.D.I.) bajo el modelo de planeación estratégica.</p> <p><i>Acción 2:</i> Crear mecanismos de control y evaluación del plan.</p> <p><i>Acción 3:</i> Definir el tipo de Información relevante para el montaje del sistema de información y fijar lineamientos en el ámbito interno.</p> <p><i>Acción 4:</i> Divulgación en todas las áreas de la empresa del P.D.I.</p> <p><i>Acción 5:</i> Adopción de estándares modernos de gestión, capacitación en teorías modernas de administración y herramientas constitucionales.</p> <p><i>Acción 6:</i> Implantación obligatoria de manuales de procesos y procedimientos, manuales de funciones, plan de acción y planes financieros.</p> <p><i>Acción 7:</i> Programa de transparencia en la selección de personal y en la contratación.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ GERENCIA</li> <li>◆ SUBGERENCIA</li> <li>◆ PERSONAL ADMINISTRATIVO</li> </ul> |

|            |   |  |
|------------|---|--|
| <p>OP2</p> | <p><b>DESARROLLO DE UN SISTEMA DE INFORMACION MODERNO, INTEGRADO Y ACTUALIZADO.</b></p> <p><i>Acción 1:</i> Definir el tipo de Información relevante para el montaje del sistema de información y fijar lineamientos en el ámbito interno.</p> <p><i>Acción 2:</i> Diseño, desarrollo e implementación de página web e intranet corporativa que incluya correo electrónico.</p> <p><i>Acción 3:</i> Montaje de servicios de Internet para clientes internos y externos</p> <p><i>Acción 4:</i> Montaje de un Sistema de Información Interinstitucional, donde la Información producida por cada una de las dependencias alimente los sistemas de información de las otras y permitirá a los usuarios realizar además trámites en línea.</p> <p><i>Acción 5:</i> Mejorar los canales de información para la toma oportuna de decisiones utilizando medios de red informática (correo electrónico, Web) y conocer la oferta de otras empresas.</p> <p><i>Acción 6:</i> Concertar el suministro de la información de interés público, de contenido, de planes, programas y acciones que adelanten las diferentes dependencias.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ GERENCIA</li> <li>◆ SUBGERENCIA</li> <li>◆ TODOS LOS DEPARTAMENTOS</li> </ul>   |
| <p>OP3</p> | <p><b>DESARROLLO DE LA CAPACIDAD PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE ARTICULACION CON LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES.</b></p> <p><i>Acción 1:</i> Creación de mecanismos de mercadeo con las entidades gubernamentales.</p> <p><i>Acción 2:</i> Mejorar la comunicación interinstitucional.</p> <p><i>Acción 3:</i> Diseñar y ejecutar eventos con las empresas en el ámbito de gobierno que permita coordinar una programación de acciones acorde con el desarrollo regional.</p> <p><i>Acción 4:</i> Diseñar conjuntamente con las entidades herramientas y técnicas para identificar las necesidades de vivienda de la región.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ GERENCIA</li> <li>◆ SUBGERENCIA</li> <li>◆ DEPARTAMENTO DE VENTAS Y ADMINISTRATIVO</li> <li>◆ ALCALDÍA</li> <li>◆ GOBERNADOR</li> </ul> |

|            |   |  |
|------------|---|--|
| <p>OP4</p> | <p><b>MEJORAMIENTO DE LA GESTION Y PARTICIPACION DE LOS FUNCIONARIOS Y USUARIOS DEL SERVICIO.</b></p> <p><i>Acción 1:</i> Plan de Desarrollo concertado.</p> <p><i>Acción 2:</i> Mejorar los canales de información para el conocimiento de los usuarios del desarrollo de programas.</p> <p><i>Acción 3:</i> Suministrar a la comunidad la información suficiente y oportuna para que les permita evaluar la gestión y se logre su participación con miras a mejorar la calidad del servicio.</p> <p><i>Acción 4:</i> Capacitar a los funcionarios en el dominio del modelo de planeación.</p> <p><i>Acción 5:</i> Conformar mesas de trabajos para evaluar periódicamente las actividades programadas.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ GERENCIA</li> <li>◆ FUNCIONARIOS</li> <li>◆ USUARIOS</li> </ul>   |
| <p>OP5</p> | <p><b>IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE ACCION PARA LOGRAR UN SISTEMA DE DESARROLLO ARTICULADO ENTRE DIMENSIONES ECOLOGICAS, CULTURALES, SOCIALES, ECONOMICAS, INSTITUCIONALES Y POLÍTICAS.</b></p> <p><i>Acción 1:</i> Ejecutar planes de reutilización de reciclajes y residuos desechados en las construcciones.</p> <p><i>Acción 2:</i> Implementar planes de construcción de espacios de recreación a través de campañas con las Secretaria de Desarrollo Distrital y Departamental como aporte en el servicio social de la empresa.</p> <p><i>Acción 3:</i> Realizar investigaciones sobre las áreas potenciales para la construcción de viviendas.</p> <p><i>Acción 4:</i> Mapear las áreas propuestas como destino residencial dentro del Plan de Ordenamiento territorial del Distrito de Santa Marta (POT).</p> <p><i>Acción 5:</i> Presentar alternativas para el mejoramiento de la infraestructura vial y accesibilidad a los destinos.</p> <p><i>Acción 6:</i> Preparar el recurso humano mediante la contratación de personal calificado en el área de competitividad.</p> <p><i>Acción 9:</i> Redireccionar las áreas que involucran los Planes de Manejo Ambiental, que contribuya al mejoramiento de sus condiciones ambientales de los habitantes que vivirán en las residencias construidas y cerca de las mismas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ GERENCIA</li> <li>◆ SECRETARIA DE DESARROLLO DISTRITAL</li> <li>◆ SECRETARÍA DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL</li> <li>◆ USUARIOS</li> </ul> |



OP6

**IMPLANTACION DE UN PROYECTO PARA EL DESARROLLO DEL SERVICIO DE CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA PERMITA ELEVAR LA CALIDAD E INCREMENTO LA COBERTURA.**

*Acción 1:* Realizar un análisis distrital de los índices de carencia de vivienda e impacto de la inversión sobre las necesidades básicas insatisfechas.

*Acción 2:* Mejorar la cobertura de la construcción de vivienda en la región.

- ◆ GERENCIA
- ◆ SUBGERENCIA
- ◆ DEPARTAMENTO DE VENTAS Y ADMINISTRATIVO

#### **4. PLAN DE DESARROLLO DE LA CONSTRUCTORA**

##### **AVENIDA 29 LTDA.**

El plan contiene la Plataforma Estratégica manifestada en su misión, visión, objetivos, políticas y en el Plan de Acción, expresado en estrategias y acciones encaminadas a fortalecer la organización. Se considera que con estos lineamientos, la organización estará en condición de alcanzar el éxito deseado, enfrentado con mejores herramientas los cambios bruscos que están ocurriendo dentro de la economía nacional y en el sector de la construcción, y cumplir así, el objetivo por el cual los fundadores crearon la empresa, que es contribuir a disminuir el déficit habitacional y cumplir el papel social encomendado por esta sociedad.

En cualquier organización, los cambios normalmente generan resistencia porque los trabajadores acostumbrados a un estilo de trabajo se oponen al mismo.

El siguiente Plan de Desarrollo Institucional de la Constructora fue formulado con la participación de 21 funcionarios de la organización a través de una

metodología participativa,, utilizando la técnica ZOOOP. De allí se definieron cada uno de los aspectos contemplados en el Plan:

## 4.1 PLATAFOMA ESTRATÉGICA

### 4.1.1 VISIÓN:

Detrás de cada acción reflexionada existe una voluntad. ¿De donde proviene la chispa inicial de voluntad que dará lugar al desarrollo de un plan para llegar finalmente a la Acción Empresarial?: De una visión.

En toda empresa, todo plan, empieza con una visión. Así en los 70's un ingeniero llamado Steve Jobs creó el mouse, Macintosh, y creció la compañía Apple Computers. La visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hace que la visión se convierte en realidad.



### **La Visión de la Constructora Avenida 29 Ltda.:**

La Constructora Avenida 29 Ltda., es una empresa competitiva que aplica métodos y tecnologías modernas en el sector de la construcción buscando asegurar la calidad de vida y el desarrollo socioeconómico de la región y del país.

#### **4.1.2 MISIÓN:**

Cuando una empresa formula su misión, no trata de hacer la publicidad de sus productos; tampoco les dirige un discurso filosófico a los accionistas sino que aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones. La responsabilidad de la empresa establece en función de la utilidad social, lo cual implica un juicio de valor sobre la contribución eventual de la empresa a un conjunto de objetivos sociales o político económicos, mientras que la misión de la empresa no es más que una delimitación del campo de acción que los dirigentes le fijan a priori a la empresa.

La definición de una misión delimita, el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un campo general o dirigirlos hacia un objetivo permanente.

#### **4.1.2 La Misión de la Constructora Avenida 29 Ltda.:**

La Constructora Avenida 29 Ltda.. dirige sus esfuerzos hacia el desarrollo y consolidación de una relación a largo plazo, aspirando a tener un nivel de credibilidad en procura de reducir el déficit cuantitativo de vivienda, construyendo soluciones habitacionales dignas, de calidad, con materiales accesibles en los costos que genere beneficios a nuestros clientes por la prestación de los servicios que la construcción nos exige.

#### **4.1.3 OBJETIVOS:**

- Adelantar un proceso de adecuación organizacional para modernizar las funciones administrativas.
- Adecuar la estructura orgánica para dinamizar y flexibilizar los procesos administrativos.
- Cumplir con la responsabilidad social que toda organización tiene en el país.
- Contribuir significativamente con el desarrollo social de la región.

- Mejorar el ambiente laboral para que se pueda trabajar con capacidad mediante incentivos a la eficiencia.
  
- Vincular a todos los trabajadores en la planeación y ejecución de los diferentes proyectos, estableciendo planes de capacitación y diseñando estrategias para que los trabajadores comuniquen sus puntos de vista.

#### **4.1.4 OBJETIVOS DE CALIDAD**

- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Eliminar el desperdicio a través de la mejora continua.
- Implantar y mantener vivo el Sistema de Calidad que asegure se cumpla con los requisitos establecidos.
- Desarrollar en la Organización los servicios integrales que el mercado nacional requiere.

#### **4.1.5 VALORES**

- Honradez
- Respeto
- Responsabilidad
- Comunicación



- Trabajo en equipo
- Excelencia

#### **4.1.6 FILOSOFÍA**

"Creemos que el ser humano es prioridad en nuestra organización. Por ello en la Constructora Avenida 29 Ltda., el Personal y sus Directivos trabajamos por el desarrollo integral de nuestros clientes. Elegimos la HONRADEZ como base de nuestro diario vivir; el RESPETO como el árbitro de nuestras relaciones; la RESPONSABILIDAD como elemento substancial de nuestro hacer; la COMUNICACION como llave que abrirá todas las puertas; el TRABAJO EN EQUIPO como método y la EXCELENCIA como estilo de vida. Adoptamos estos principios, los proclamamos y los vivimos, porque sabemos que sólo así podemos formar un ambiente ideal de crecimiento y liderazgo".

#### **4.2 PLAN ESTRATÉGICO.**

Los planes estratégicos, son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización.

Los planes operacionales. Son aquellos que indican cómo serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias:

#### 4.2.1 ESTRATEGIAS:

Las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y conjunto de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de *"...el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos"*. Y Chandler define una estrategia como *"la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos"*.

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la

empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

#### 4.2.2 ESTRATEGIAS FORMULADAS.

##### FORTALECIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

###### **Acción:**

- Estudio permanente del mercado de la ciudad y región.
- Convenio con entidad cuyos estudiantes realizan practica de marketing
- Vinculación al departamento de un profesional en mercadeo y relaciones publicas
- Mejoramiento de la imagen corporativa
- Estableciendo canales de comunicación con entidades publicas
- Promocionando eventos abiertos de proyectos habitacionales
- Estableciendo un slogan
- Relación continuas con los clientes anteriores para retroalimentar la base datos



**PROMOCIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON EMPRESAS QUE TENGAN SOLVENCIA ECONÓMICA Y TECNOLOGÍA DE PUNTA .**

**Acción:**

- Estableciendo convenios con empresas nacionales e internacionales
- Estudios y análisis de organización fuertes a nivel del sector
- Intercambio de experiencias y proyectos
- Participando en actividades del sector, interno o externamente

**PROMOCIÓN DE PLANES DE CAPACITACIÓN CONTINUA PARA CUALIFICAR AL PERSONAL PROFESIONAL Y PREPARAR AL NO PROFESIONAL.**

**Acción :**

- Establecer Talleres sobre administración moderna
- Participación en seminarios laborales y de construcción
- Incentivar a los trabajadores a participar en la capacitación
- Estableciendo convenio con la organización SENA
- Institucionalizando mesas de trabajo interna que participe todos el personal
- Divulgación del PDI

**ORIENTACIÓN DEL CAMPO DE ACCIÓN AMPLIÁNDOLO A LOS ESTRATOS  
I y II DE LA REGIÓN.**

**Acción :**

- Informarse de las políticas y directrices estatales
- Participación en la licitación de los proyectos VIS, local y nacional
- Participar conjuntamente con otras entidades en identificar las necesidades de los sectores bajos

## 5. CONCLUSIONES

Los cambios que ocurrieron a finales del siglo pasado, tomaron por sorpresa a las empresas colombianas, que se vieron superadas por los acontecimientos bruscos. Por lo tanto para su supervivencia se necesita entender el entorno y “depende de su capacidad de obtener recursos de su ambiente lo cual es el resultado de su posición en ese medio”<sup>5</sup>

Como resultado de la investigación realizada, se pudo determinar que la competitividad de las empresas depende del grado de planeación de los procesos, de la actitud y disposición de cada uno de los niveles jerárquicos para emprender los cambios y de la organización de sus actividades; en consecuencia, la Planeación es de vital importancia para la supervivencia de organizaciones como la Constructora AVENIDA 29 LTDA., que tiene poca capacidad de planeación y organizativa, redundando en su sostenibilidad financiera; esta circunstancia fue observada por las investigadoras, que en concordancia con esta situación se dieron a la tarea de formular un Plan de Desarrollo Institucional, que consta de

---

<sup>5</sup> Op.Cit. COPE. P. 5

un programa y unas políticas de competitividad que han sido el centro de los diferentes planes de desarrollo para el sector empresarial.

Dentro del ámbito de la planeación estratégica también se estableció que la mayor debilidad que enfrenta la empresa tiene que ver con los aspectos tácticos y operativos de la planeación, debido a la dificultad de implementación de las metodologías existentes y por la falta de conocimientos en las empresas, surgiendo de esta manera la necesidad de desarrollar procedimientos que sean apropiados al entorno.

La necesidad antes mencionada y la experiencia de las autoras de la investigación a través del desarrollo de su formación profesional y las investigaciones precedentes desarrolladas en la vida académica, permitieron estructurar los procedimientos y operaciones para el cumplimiento de sus objetivos.

Las operaciones para estructurar el PDI, condujeron a la necesidad de diseñar otras operaciones aplicables a la empresa, tal como se propone en la fase de diagnóstico de la investigación. Para este propósito, se determinó que es necesario implementar una serie de estudios, sobre competitividad, pero por el desconocimiento o poco manejo que se tiene sobre éstos, no se han desarrollado.

La aplicación de los procedimientos en la Constructora sirve a otras empresas tomar como referencia esta iniciativa, para mejorar la capacidad de gestión y planeación .

Con la utilización de los procedimientos, se puede tener información de gran valor por su confiabilidad, permitiendo tener un control efectivo de la tarea de planeación táctica y operativa de la empresa, generando como resultado un mejor nivel de gestión en la misma. Esto hace que la planeación de la organización deje de ser algo intuitivo y se convierta en un resultado real de gestión y pro actividad que soporten los procesos de decisión.

El seguimiento y aplicación de los procesos se pueden realizar a través de un software de apoyo para conocer con oportunidad el estado de avance de las tareas propuestas.

## 6. RECOMENDACIONES

En este aparte queremos identificar dos tipos de recomendaciones : A la entidad universitaria y al sector empresarial.

- Utilizar, en el ámbito empresarial, la metodología propuesta, con la posibilidad de extrapolarlo a otras empresas de características similares, para establecer planes estratégicos y convenios de colaboración.
- Utilizar en las empresas la metodología que permite desarrollar los trabajos para establecer el sistema mínimo de información requerido.
- Continuar trabajando en el perfeccionamiento de la red de información que permita manejar adecuadamente la información para la Planeación.
- Implementar el PDI , guiado por los directivos, de manera ágil y creativa

- Impulso permanente, sin prevención, de hacer una planeación y gerencia democrática
- Que la investigación desarrollada en la fundamentación teórica del presente trabajo de Tesis, sea incluida dentro del PDI.

#### RECOMENDACIONES PARA LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA.

- Que los procedimientos desarrollados para la Planeación, sean considerados para la instrucción y formación al nivel de pregrado en las carreras vinculadas a los procesos empresariales en la Universidad del Magdalena.
- Que la Universidad establezca un canal de comunicación con el sector empresarial para asesorarlas e incluirla como parte del pensum académico.
- Que algunos empresarios participen como facilitadores u observadores de las clases o proyectos de grados
- Que la Universidad incentive trabajos que ayuden a solucionar problemas concretos de las organizaciones publicas o privadas

## BIBLIOGRAFÍA

- CLEMONS, Eric K. Y MACFARLAN, Warren. La empresa moderna. Editorial Trillas. 1997.
- COPE, Robert. El plan estratégico. Haga que la gente participe. Santa Fe de Bogotá. Legis. P. 31
- DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México. Prentice Hall Hispanoamericana. S.A. 1998.
- La Gerencia Estratégica. Bogotá. Editorial Legis. 1998.
- ENCICLOPEDIA DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA. Santa Fe de Bogotá. Editorial Orbis, fascículo 63.
- HALL, Richard. Organizaciones: estructuras, procesos y resultados. México. Prentice Hall. 1996.
- HERNANDEZ, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. México. Editorial McGraw Hill. 1997
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH. La administración, una perspectiva global. Santa Fe de Bogotá. Editorial McGraw Hill.

ROBLES VALDEZ, Gloria y ALCÉRRECA, Carlos. Administración: un enfoque interdisciplinario. México. Prentice Hill. 2000.

RODRIGUEZ, Darío. Diagnóstico Organizacional. Chile. Ediciones Universidad Católica de Chile. 1999

SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. 1994.

TZU, Sun. El arte de la Guerra. Editorial Planeta.



Anexos

**ANEXO A:**  
**ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE LA CONSTRUCTORA AVENIDA 29 LTDA.**

1. Con qué propósito se fundó la empresa?
  - a. PROFESIONAL.
  - b. ECONOMICO
  - c. SOCIAL.
2. Se ha cumplido? En qué porcentaje?
3. Qué necesita para que se cumplan los propósitos? (interno, externo)
4. Cuáles son los planes para el futuro?
5. Cómo aprecia la empresa la situación del entorno y la competencia?
6. Han realizado algunos estudios de mercado para analizar la situación de competitividad en el municipio?
7. Cuáles aspectos legales afectan la empresa (tributaciones, leyes, etc.)
8. Con qué criterios seleccionan el personal (directo e indirecto)
- 9.Cuál es la tecnología utilizada para cumplir las tareas?



**ANEXO B:  
FORMATO DE ENCUESTA A EMPLEADOS DE CONSTRUCTORA AVENIDA 29**

**IDENTIFICACIÓN**

NOMBRE: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: F - M

JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_

NIVEL DE ESTUDIOS: \_\_\_\_\_ TIEMPO DE LABORAR EN CONSTRUCTORA: \_\_\_\_\_

EXPERIENCIA LABORAL: \_\_\_\_\_

INVESTIGACIONES: \_\_\_\_\_

HABILIDADES ESPECIFICAS: \_\_\_\_\_

TIPO DE CONTRATACIÓN : \_\_\_\_\_

**PREGUNTAS SOBRE SU APRECIACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS DE LA CONSTRUCTORA**

- |   |       |   |          |   |           |
|---|-------|---|----------|---|-----------|
| 1. Cómo le parece el ambiente laboral de la organización? | D     | - | B        | - | E         |
| 2. Conoce el manual de funciones?                         | SI    |   | NO       |   |           |
| 3. Conoce el manual de procedimientos?                    | SI    |   | NO       |   |           |
| 4. Las funciones que cumple son:                          | POCAS |   | NORMALES |   | EXCESIVAS |
| 5. Conoce el propósito de la empresa?                     | SI    |   | NO       |   |           |
- DE SER POSITIVO, CUAL ES? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES:



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| (D)<br>PRESUPUESTO   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| (E)<br>EJECUCION<br>PRESUPUESTAL                                     |  |  |  |  |  |  |  |  |
| (F)<br>PLANTA DE PERSONAL  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| (G)<br>CARACTERISTICAS DE<br>LOS BIENES Y<br>SERVICIOS A<br>PRODUCIR |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| (H)<br>PLAN OPERATIVO CON<br>SUS PROGRAMAS   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| (I)<br>METAS Y RESULTADOS<br>DE BIENES Y<br>SERVICIOS A<br>PRODUCIR EN<br>TERMINOS DE<br>CALIDAD, CANTIDAD Y<br>FECHAS |  |  |  |  |  |  |  |  |

- A. Tipo de organización (piramidal, horizontal), organigrama.
- B. Manuales técnicos y administrativos que posee la empresa y los que no tiene (funciones, procedimientos, trabajo, disciplinarios)
- C. Si se han realizado o no. Muestra si reúne los requisitos en cuanto a su manejo
- D. Si son concordantes o no con las metas trazadas.
- E. Si se ajusta al presupuesto detallado o si se sale de su marco.
- F. Características del personal (si es eficiente, tienen el perfil adecuado).
- G. Calidad del servicio que ofrece a nivel municipal.
- H. Si existe escrito o si se ha concertado informalmente (se supone)pero no está escrito.
- I. Si se han cumplido o no, las metas trazadas en todos sus tópicos
  - 1. Describe cuáles son los elementos que posee la empresa.
  - 2. Muestra los efectos (consecuencias) que ha producido la carencia o presencia de estos elementos
  - 3. Observaciones: aspectos que se desean resaltar o mostrar como alarmantes.
  - 4. Situación futura: riesgos que se corren (amenazas y oportunidades)

**ANEXO C**

**CUADRO ASPIRACIONES Y METAS QUE SE QUIEREN ALCANZAR PARA EL FUTURO EN LA CONSTRUCTORA AVENIDA 29**

| FACTORES INTERNOS   | DESCRIPCIÓN | EFECTO |
|---|-------------|--------|
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL                                   |             |        |
| MANUALES DE PROCEDIMIENTOS TECNICOS Y ADMINISTRATIVOS       |             |        |
| MANUALES CONTABLES E INFORMES FINANCIEROS                   |             |        |
| PRESUPUESTO Y EJECUTADO INCLUYENDO TODAS SUS MODIFICACIONES |             |        |



|  |  |  |
|--|--|--|
| PLANTA DE PERSONAL   |  |  |
| CARACTERISTICAS DE<br>LOS BIENES Y<br>SERVICIOS A<br>PRODUCIR  |  |  |
| PLAN OPERATIVO CON<br>SUS PROGRAMAS  |  |  |
| METAS Y RESULTADOS<br>DE BIENES Y<br>SERVICIOS A<br>PRODUCIR EN<br>TERMINOS DE<br>CALIDAD Y CANTIDAD |  |  |

Santa Marta, Mayo 30 de 2001

Señores

**CONSTRUCTORA PERFIL URBANO S.A.**

Atn: Helder Carriazo

Por medio de la presente me dirijo a ustedes para solicitarles de manera formal, la colaboración para la realización de mi trabajo de tesis, con el fin de culminar mis estudios universitarios graduandome en Administración de Empresas de la Universidad del Magdalena.

El trabajo en cuestión denominado "DISEÑO Y ELABORACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA AVENIDA 29 LTDA"; que consiste en la realización como son:

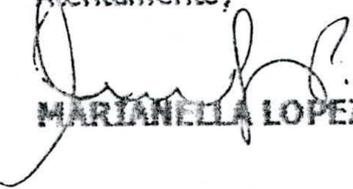
La misión, La visión, Objetivos generales, Políticas institucionales en el aspecto administrativo el diseño de manual de funciones, organigrama de la empresa y otros aspectos relacionados con la naturaleza de la constructora.

Mediante este trabajo quiero brindarle un aporte a la constructora para su organización y mejoramiento de la documentación requerida para su conformación.

Aspiro que ustedes puedan brindarme la información necesaria para cumplir con lo planteado ya que servirá no solo para la presentación de mi trabajo en la universidad, sino que sería una gran contribución para la constructora.

Agradeciendo su atención,

Atentamente,

  
**MARIANELLA LOPEZ PEREZ.**

  
V.B.