

**TRABAJO DIRIGIDO**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA BALUARTE  
CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS CON BASE EN EL MODELO DE  
MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

**NATALIA NEIRA ROMERO**

**Cód. 200711189**

**Universidad EAN**

**Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas**

**Programa de Administración de Empresas**

**Bogotá**

**2013**

**TRABAJO DIRIGIDO**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA BALUARTE  
CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS CON BASE EN EL MODELO DE  
MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

**NATALIA NEIRA ROMERO**

**Cód. 200711189**

**Tutor**

**Álvaro Rojas Quintana**

**Profesor Asociado – Universidad EAN**

**Universidad EAN**

**Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas**

**Programa de Administración de Empresas**

**Bogotá**

**2013**

## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de grado va especialmente en agradecimiento a Dios, el cual me ha permitido dar este paso en la vida y crecer no solo profesionalmente sino como persona, quien ha estado conmigo en todos los momentos dándome su mano para levantarme en cada caída, brindándome un abrazo de consolación en los momentos difíciles y una sonrisa en los momentos de felicidad.

A mi familia que siempre ha estado presente en cada uno de los pasos que he dado en mi carrera profesional, brindándome su apoyo incondicional.

A mis amigos que conocí en este camino de la vida, con los que compartí momentos de alegrías, angustias, tristezas y que aún ya terminando este ciclo de mi vida siguen siendo grandes amigos.

Mi agradecimiento al Gerente General de la Empresa Baluarte Construcciones y Diseños el señor Alexander Huertas, el cual me permitió ingresar a su empresa y brindarme toda su colaboración y cooperación para el desarrollo de este trabajo.

Álvaro Rojas, quien fue mi tutor de grado al cual le brindo mis más sinceros agradecimientos por todo el apoyo y perseverancia que manifestó y en especial por esa motivación la cual me fortaleció para seguir adelante.

*“No temas, porque yo estoy contigo; no desmayes, porque yo soy tu Dios que te esfuerzo; siempre te ayudaré, siempre te sustentaré con la diestra de mi justicia”*

Isaías 41: 10 Biblia  
(Versión Reina Valera, 1960)

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado contiene la implementación y análisis del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones a la Empresa Baluarte Construcciones y Diseños, diagnosticando trece componentes de forma integral con las personas encargadas de cada área, excepto los componentes de exportaciones e importaciones, los cuales no aplicaban a la empresa.

Con la implementación del Modelo MMGO<sup>1</sup> a la Empresa Baluarte, se obtuvo como resultado tres componentes críticos (Direccionamiento Estratégico, Gestión de Producción y Gestión Humana) a los cuales se les realizó un estudio para determinar e implementar rutas de mejoramiento con el fin de prevenir y eliminar las falencias que se hallaron en cada uno de los componentes.

En la primera parte del presente documento se encuentra la situación inicial de la empresa, detectando las problemáticas que se hallaron en las áreas anteriormente mencionadas y se plantea la situación deseada para cada una de ellas, de esta forma se establecen los objetivos de la realización de este trabajo y del plan de mejoramiento de la empresa, en esta parte del trabajo también se presenta la situación del sector de la construcción y la información de la empresa.

En la segunda parte del documento se presenta el marco metodológico y se describen las herramientas que fueron utilizadas para el plan de mejoramiento de la empresa Baluarte, como son el DOFA, el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter y el Balanced Scorecard. Otra información que se encuentra en esta parte del documento son las gráficas de los trece componentes que se implementaron en la empresa con sus respectivas problemáticas y potencialidades, así como una breve recomendación para cada uno.

En la tercera parte del documento se establece el plan de mejoramiento para las áreas más críticas de la empresa Baluarte Construcciones y diseños.

---

<sup>1</sup>©G3PYMES - Universidad EAN. (2011). Versión 1.0 / Aplicativo 9C. Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones - MMGO.

El componente de Direccionamiento Estratégico se ubicó en el estadio uno con 25% por esta razón se propuso reformar la misión, visión y valores corporativos de la Empresa, así como implementar el DOFA, detectando las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que la Empresa cuenta en el ambiente externo como el ambiente interno, de igual forma se implementó el Modelo de las cinco Fuerzas de Michael Porter y se estableció un mapa de procesos para determinar los objetivos estratégico de la organización, para así seguir con la elaboración del mando integral Balanced Scorecard estableciendo las actividades a realizar y hacerles un seguimiento para cumplir con los objetivos, los cuales fueron instaurados en compañía con el Gerente de la Empresa.

Después se realizó el plan de mejoramiento para el componente de Gestión de Producción el cual se ubicó en el estadio dos con 35.90%. En este componente se implementó un manual para la selección de sus proveedores, los que se dividen en los constructores de las obras, los diseñadores de la misma, la interventoría y la fiduciaria, dado que la contratación que manejan no es la adecuada, por tal razón se busca que manual aplique para cada uno de sus proveedores y se presenta un ejemplo con la contratación de la constructora.

Para el plan de mejoramiento del componente de Recursos humanos, el cual se encontró ubicado en el estadio dos con 37.45%. En este componente se establecieron los pasos para el proceso de selección del personal dado que este es manejado de manera informal, así como también se presenta la necesidad y algunos métodos para realizar la capacitación de las personas que trabajan en la organización.

Después de establecer el plan de mejoramiento para los tres componentes mencionados, se muestra ejemplos de cómo se podrían ver reflejado financieramente los planes de mejoramiento que se establecieron para la empresa, con el objetivo de obtener mayor rentabilidad, menores costos y crecimiento de la empresa, aunque la mayoría de estos ejemplos se determinaron proyectos por lo que es una constructora.

## **ABSTRACT**

The current graduate turn paper contains the Modernization Model of implementation and analysis for the organization management of the Baluarte of Constructions and Designs Company, diagnosing 13 components integrally for different people in charge of each area. Hence, the problem arising issues and possible potentiality for each of the components that were evaluated excluding those import and export components which didn't apply to the company, were detected.

With the implementation of the MMGO<sup>2</sup> model, on the Baluarte Company, three critical components were obtained (Human Resources, Production Management and Strategic Management). Moreover, a study was conducted in order to determine and implement improvement strategies aiming at preventing and suppressing the shortcomings that were found in each of the components in order to obtain the highest profitability, lower costs and the company's growth.

---

<sup>2</sup>©G3PYMES - Universidad EAN. (2011). Versión 1.0 / Aplicativo 9C. Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones - MMGO.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>PARTE I</b> .....	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
<b>PROBLEMÁTICA</b> .....	<b>13</b>
I.  SITUACIÓN INICIAL .....	13
II. SITUACIÓN DESEADA .....	14
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>15</b>
<b>MARCO DE REFERENCIA</b> .....	<b>16</b>
<b>INFORMACIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	<b>22</b>
1.  CREACIÓN Y EVOLUCIÓN .....	22
2.  EVOLUCIÓN Y TRAYECTORIA EMPRESA .....	24
3.  ESTRUCTURA - ORGANIGRAMA FUNCIONAL .....	28
4.  SISTEMA DE FINALIDADES (VISIÓN, MISIÓN, VALORES ETC.) .....	29
5.  MERCADOS COMPRENDIDOS .....	30
<b>PARTE II</b> .....	<b>33</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>33</b>
6.  MATRIZ DE MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL .....	33
7.  MATRIZ DOFA .....	34
8.  MODELO CINCO FUERZAS PORTER .....	35
9.  BALANCED SCORECARD .....	36
<b>RECOPLIACIÓN DE DATOS</b> .....	<b>38</b>
10. RECOLECCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	38
<b>PARTE III</b> .....	<b>70</b>
<b>DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO</b> .....	<b>70</b>
11. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	70
12. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL .....	87
COMPONENTE DE PRODUCCIÓN .....	87
13. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL COMPONENTE RECURSOS HUMANOS .....	96
14. EFECTOS FINANCIEROS .....	103
15. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO .....	108
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>110</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>112</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>114</b>

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	<b>Pág.</b>
Ilustración 1. Variación % anual PIB subsectores construcción .....	19
Ilustración 2. Licencias de construcción (m <sup>2</sup> ).....	19
Ilustración 3. Distribución metros licenciados destino no residencial.....	20
Ilustración 4. Logo de la empresa.....	22
Ilustración 5. Ejemplo de obra.....	25
Ilustración 6. Ejemplo de obra.....	26
Ilustración 7. Ejemplo de obra.....	26
Ilustración 8. Ejemplo de obra.....	26
Ilustración 9. Valores corporativos establecidos en la Empresa Baluarte. ....	74
Ilustración 10. Mapa de procesos de la Empresa Baluarte Construcciones y Diseños. .....	80
Ilustración 11. Mapa estratégico de la Empresa Baluarte Construcciones y Diseños. .....	82
Ilustración 12. Proceso de selección propuesto a la Empresa Baluarte Construcciones y Diseños.....	97

**LISTA DE TABLAS**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Ubicación de los estadios .....	41
Tabla 2. Matriz cruzada DOFA de la Empresa Baluarte Construcciones y Diseños.	75
Tabla 3. Perspectiva Financiera BSC .....	83
Tabla 4. Perspectiva Clientes BSC.....	84
Tabla 5. Perspectiva Procesos BSC .....	85
Tabla 6. Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento BSC .....	86
Tabla 7. Costos del proyecto .....	104
Tabla 8. Amortización crédito - ejemplo.....	105
Tabla 9. Presupuesto para Direccionamiento Estratégico .....	108
Tabla 10. Presupuesto para Gestión de Producción .....	108
Tabla 11. Presupuesto para Gestión Humana.....	109

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Jerarquización empresa Baluarte .....	38
Cuadro 2. Cuadro Información recopilada de la Empresa baluarte Construcciones y Diseños.....	39
Cuadro 3. Análisis del informe integral de la organización.....	40
Cuadro 4. Resultados de la evaluación componente Entorno Económico.....	42
Cuadro 5. Resultados de la evaluación del componente Direccionamiento estratégico .....	44
Cuadro 6. Resultados de la evaluación del componente Gestión de Mercadeo .....	46
Cuadro 7. Resultados de la evaluación del componente Cultura Organizacional .....	48
Cuadro 8. Resultados de la evaluación del componente Estructura organizacional ..	50
Cuadro 9. Resultados de la evaluación del componente de Producción .....	52
Cuadro 10. Resultados de la evaluación del componente Gestión Financiera .....	54
Cuadro 11. Resultados de la evaluación del componente Gestión Humana .....	56
Cuadro 12. Resultados de la evaluación del componente Logística.....	58
Cuadro 13. Resultados de la evaluación del componente Asociatividad .....	60
Cuadro 14. Resultados de la evaluación del componente Comunicación e información .....	62
Cuadro 15. Resultados de la evaluación del componente Innovación y Conocimiento .....	65
Cuadro 16. Resultados de la evaluación del componente Responsabilidad Social ...	67
Cuadro 17. Cuadro comparativo de plan estratégico de la empresa Baluarte Construcciones y Diseños.....	72
Cuadro 18. Flujo de caja de la empresa .....	103
Cuadro 19. Cuadro proyecciones a un término de cinco años para Baluarte ...	106
Cuadro 20. Presupuesto proyectado para Baluarte a cinco años. ....	<b>¡Error!</b>

**Marcador no definido.**

## PARTE I

### INTRODUCCIÓN

El entorno en el que se mueven las empresas de hoy en día demanda mayor competitividad, desempeño, calidad y capacidad de adaptación según las necesidades y requerimientos de los demandantes, razón por la cual los líderes que están a la cabeza de dichas organizaciones deben estar a la vanguardia de las tendencias del mercado en cuanto a estilos de liderazgo, de organización y de trabajo acorde con las metas, objetivos y estrategias de la empresa.

La empresa Baluarte Construcciones y Diseño fue creada el 19 de enero de 2005 con el fin de realizar proyectos comerciales, en los cuales comenzaron ejecutando el centro comercial El Pórtico en Facatativá y algunas oficinas en este mismo lugar, pero en el desarrollo de estos proyectos tuvieron dificultades quedando casi en la quiebra por los problemas en la administración de sus recursos financieros.

En los años siguientes decidieron trasladarse a la ciudad de Bogotá y comenzar de cero, pagando sus deudas y comenzando a ejecutar nuevos proyectos de vivienda en la localidad de Usaquén y que hasta el día de hoy se encuentran en el mismo sector, así como también otras obras ejecutadas en Girardot y Villavicencio, con las cuales han logrado superar sus inconvenientes financieros pero se han encontrado algunos problemas administrativos que han dificultado el desarrollo de los procesos y la organización de la Empresa.

De acuerdo con lo anterior la empresa Baluarte Construcciones y Diseños, ha decidido aplicar el Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones (MMGO)<sup>3</sup>, teniendo en cuenta que dicho modelo puede contribuir a su mejoramiento y crecimiento, para llegar a ser más competitivos en un mercado tan dinámico como es el sector en el cual se encuentra la Organización.

---

<sup>3</sup> © G3PYMES - Universidad EAN. (2011)

Después de la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO, se obtuvo como resultado que las áreas con mejores puntajes y que se encuentran mejor estructuradas son las de mercadeo y asociatividad por tener claro y establecidos procedimientos y actividades las cuales fortalecen dichas áreas. Por otro lado, se obtuvo que los componentes que están en dificultades por la falta de estructuración, organización y procesos formales, son direccionamiento estratégico, producción y recursos humanos, a los cuales se elaborarán rutas de mejoramiento en pro del desarrollo y progreso de la organización.

## **PROBLEMÁTICA**

### **I. SITUACIÓN INICIAL**

Después de aplicar el Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones MMGO en la empresa Baluarte Construcciones y Diseños SAS. Se obtuvo como resultado que algunas áreas están enfocadas en su labor, otras están en desarrollo y en algunas se encontraron falencias que dificultan el desarrollo de los procesos adecuados de la empresa.

El área con mejor calificación fue el componente de mercadeo, dado que es fundamental para la empresa por la labor que realizan sus vendedores, la forma de cómo perfilan a sus clientes y como suplen sus necesidades y sus gustos.

En el área financiera, a pesar que en el primer proyecto que ejecutó la empresa se presentaron algunos problemas financieros, aprendieron de las falencias que presentaron y hoy en día es de las áreas más fortalecidas; y, por último se encuentra el área de asociatividad, que aunque no se encuentra asociada a ningún gremio la empresa asiste a todos los eventos del sector. El gerente general de la empresa comenta que ellos son auto sostenibles y que se llegarían a asociar solo para ejecutar grandes proyectos en los cuales no podrían responder.

Las áreas con menor calificación que se detectaron en la organización fueron:

- **Direccionamiento Estratégico**, principalmente por la falta de seguimiento e integración de los procesos, dado que la empresa cuenta con misión, visión y valores corporativos los cuales no se tienen en cuenta con el personal y se manejan de manera informal respecto a las estrategias de la organización.
- **Gestión de Producción**, debido a que no cuenta con un programa de selección adecuado para sus proveedores (diseños, ejecución de las obras, interventoría

y fiduciaria) y contratan por medio de outsourcing; por tal razón esto produce que la selección no sea la adecuada, generando consecuencias consigo.

- Gestión Humana se maneja de manera informal por esta razón obtuvo tan baja calificación.

## **II. SITUACIÓN DESEADA**

La empresa Baluarte Construcciones y Diseños se encuentra interesada en realizar un estudio más detallado y asimismo establecer cambios en la empresa para su propio beneficio, interviniendo en los siguientes componentes:

- **Direccionamiento Estratégico**, en el cual se debe realizar un estudio de las falencias que se encuentran en este componente, por tal razón se deben medir los indicadores de gestión para mejorar e implementar la base fundamental de la empresa, analizar su entorno, trazando objetivos, metas, tanto de la Organización como cada uno de los empleados y llevar un control detallado de lo que sucede en ella.
- En el componente de producción, como se menciona anteriormente la empresa contrata por medio de outsourcing a las personas o empresas pero no de la mejor forma, por esta razón se plantea realizar un manual de contratación para la adecuada selección de sus proveedores.
- **Recursos Humanos**, en este componente se debe mejorar la selección del personal para cada cargo y de la misma forma capacitarlos para que logren el mejor desempeño, realizando programas que desarrollen la capacidad intelectual y el desempeño de cada uno de los trabajadores.

## **OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar a la Empresa Baluarte Construcciones y Diseño, mediante la Matriz de Modernización para la Gestión de Organizaciones y proponer una mejora en los componentes de Direccionamiento estratégico, Recursos Humanos y Gestión de Producción.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Diagnosticar e implementar el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO).
2. Fortalecer el componente de Direccionamiento Estratégico mediante la implementación de elementos estratégicos.
3. Diseñar procesos formales en la selección de proveedores en el área de producción.
4. Diseñar un proceso formal de selección, capacitación para el personal de la empresa.

## MARCO DE REFERENCIA

La construcción de edificaciones en el año 2011 se incrementó 5,93%, la construcción de obras civiles 6,93% y el sector constructor consolidado un 5,7% según el Departamento Nacional de Estadística, DANE, destacando cifras positivas para este sector lo cual se vio reflejado en la economía del país.

Para el año 2012 según la Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol<sup>4</sup> se presentaran varios aspectos los cuales son de gran importancia para el sector constructor, enfocados en las tasas de interés, el TLC y los precios de los insumos.

Según Jorge Luis López Presidente de la seccional Bogotá- Cundinamarca, el sector se prepara para grandes retos, dado que llegaran grandes negociaciones a Colombia y por esta razón se debe enfrentar a la demanda que generara estos cambios, los cuales se enfocaran en ciertos sectores, como según López (s.f) comenta:

“Desde ya se desempolvan proyectos de alta calidad para brindar no sólo un mejor hábitat a la población de bajos, medianos y altos recursos, sino también en preparar el arribo de grandes emporios. Por esta razón habrá la necesidad de construir más hoteles, oficinas, centros comerciales, acopios logísticos como bodegas; esto significa que el sector en los años venideros tendrá mejores resultados”<sup>5</sup>

El acuerdo del TLC en Colombia cambiará muchos aspectos en el sector de la construcción tratando de adaptarse a los requerimientos que tal demanda instaure, por esto se dice que se tiene grandes retos y el sector debe responder a ellos, dado

---

<sup>4</sup> Abreviatura definida para la Cámara Colombiana de la Construcción.

<sup>5</sup> Colprensa. (2 de Enero de 2012). *Construcción en Colombia tendrá varios retos para 2012*. Recuperado el 2012, de El País.com:

<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/construccion-en-colombia-tendra-varios-retos-para-2012>

que es la oportunidad para desarrollar grandes proyectos, incorporar mejores tecnologías, generar empleo en el país y diversos beneficios que esto traería.

Este año se llevó a cabo la muestra comercial en el Centro de Convenciones de Cartagena, en la cual se instalaron 53 stands del sector constructor, comparados en la muestra comercial del año anterior que fueron 27 stands, destacando que el sector ha ido creciendo y realizando mayores negociaciones, en las que se destacan la presencia de grandes invitados como el ex alcalde de Nueva York Rudolph Giuliani, destacado por lograr que su ciudad fuera más próspera, basándose en la seguridad urbana y enfocándose en la inversión en espacios públicos. Por tal razón durante su mandato fue el hombre del año según la revista Time por sus buenos resultados.

Este sector ha logrado varios cambios que han sido beneficiosos para la construcción y la ciudadanía, dado que el Gobierno Nacional implementó el 16 de Febrero de 2012 el Decreto 0391, que tiene como fin incentivar la construcción de vivienda de interés social para arrendamiento o arrendamiento con opción de compra; por medio del leasing habitacional destinado a la adquisición de vivienda familiar para personas de bajos recursos, en el cual los beneficiados tendrán subsidio familiar obteniendo reducciones en el contrato de leasing habitacional o al pago de la opción de compra; esto con el fin de que las familias colombianas tengan acceso a vivienda propia y el apoyo al sector e incentivo a la construcción de vivienda de interés social.

La Presidenta de Camacol Sandra Forero Ramírez considera que hay tres aspectos para incentivar la inversión en el sector de la construcción: el primer aspecto se enfoca en la construcción de Vivienda de Interés Social, VIS, lo cual se ve reflejado por el aumento del empleo y la estabilidad de este, asimismo por los beneficios que ha brindado el Gobierno Nacional enfocando recursos al sector y brindando subsidios a la tasa de interés para la adquisición de vivienda. El segundo aspecto está enfocado en el TLC con Estados Unidos, en los cambios macroeconómicos que se tendrá en el país, se verá reflejado en mayor demanda en edificaciones industriales, bodegas y hoteles que se construirán y por último el tercer aspecto que determina los

macro proyectos por medio de las APPs<sup>6</sup>, según el Congreso de la República de Colombia (2012):

“Las Asociaciones Público Privadas son un instrumento de vinculación de Capital privado, que se materializan en un contrato entre una entidad estatal y una persona natural o jurídica de derecho privado, para la provisión de bienes públicos y de sus servicios relacionados, que involucra la retención y transferencia de riesgos entre las partes y mecanismos de pago, relacionados con la disponibilidad y el nivel de servicio de la infraestructura y/o servicio”<sup>7</sup> (...)

Como lo son colegios, jardines infantiles, cárceles, hospitales, entre otros destacándose la inversión del sector privado, según Camacol (2012).

Para el segundo trimestre de 2012 según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el PIB del sector de la construcción aumento 18.4% anual, evaluado de los subsectores de edificaciones la cual presento un incremento anual de 16.2% y respecto a las obras civiles aumento un 20.9%

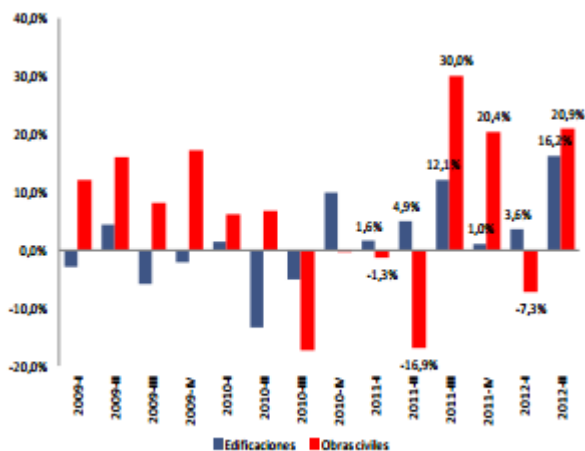
Estos incrementos fueron resultado de los metros cuadrados que aumentaron el 16% del segundo trimestre de 2012 en el segmento residencial y las obras civiles aumentaron 12% dado a las obras que estaban registradas en el 2011 para ejecutar.

---

<sup>6</sup> Abreviatura para Asociaciones Público Privadas.

<sup>7</sup> Congreso de la República de Colombia. (10 de Enero de 2012). Ley 1508 de 2012. Recuperado el 2012, de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/Ley150810012012.pdf>

**Ilustración 1. Variación % anual PIB subsectores construcción**

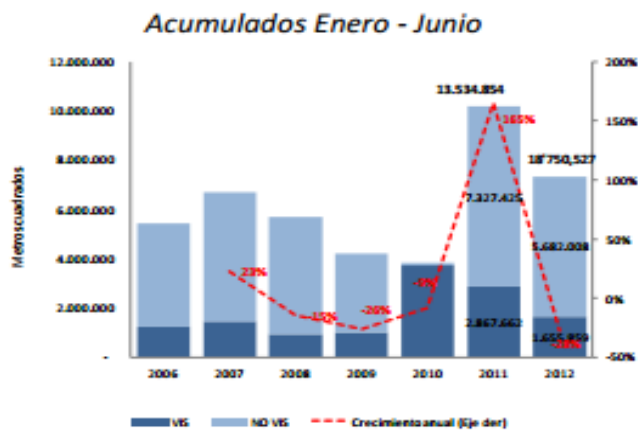


Fuente: DANE

Por otro lado durante el primer semestre del 2012 se licenciaron 7.337.867 m<sup>2</sup> para vivienda de los cuales 1.655.859 m<sup>2</sup> son para VIS y los 5.682.002 m<sup>2</sup> son para No VIS.

Se puede determinar en la ilustración:

**Ilustración 2. Licencias de construcción (m<sup>2</sup>)**



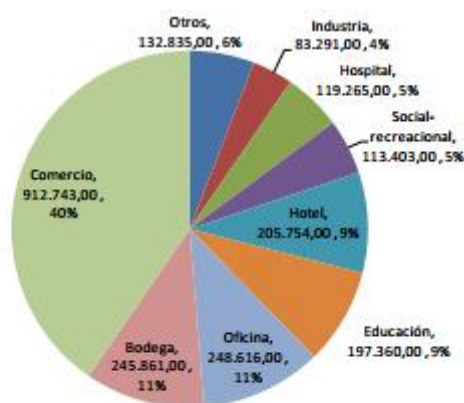
Fuente: DANE – Estadísticas de licencias de construcción

En la parte no residencial, pertenece la Empresa Baluarte dado que realiza construcción de oficinas y centros comerciales, el primer semestre de 2012 se licenciaron 2.259.128 m<sup>2</sup>, presentando una desaceleración de 11% y solo el 24% de las licencias que se otorgaron durante este periodo fueron para la actividad no residencial.

En la siguiente gráfica se demuestra como fueron distribuidos los metros cuadrados licenciados no residenciales, los de mayor participación sobre el total fueron:

- Comercio 40% con 912.743 m<sup>2</sup>
- Bodegas 11% con 245.861 m<sup>2</sup>
- Oficinas 11 % 248.616 m<sup>2</sup>

### Ilustración 3. Distribución metros licenciados destino no residencial



Fuente: DANE – Estadísticas de licencias de construcción

Los destinos que presentaron resultados favorables fueron administración pública, religiosos social recreacional, el cual presento un mayor incremento comparado con el año anterior de 135%.

Los destinos no residenciales se concentraron en la parte de oficinas con 42%, hoteles con 29% e industria con 57%.

Como se refleja en el comportamiento del sector de la construcción, la empresa Baluarte Construcciones y Diseños, se encuentra desarrollando proyectos en los que el sector se encuentra enfocado (oficinas, centros comerciales) pero asimismo demuestra que tiene gran competencia dentro del sector, por tal razón debe tener estrategias bien establecidas para enfrentar este mercado.

Estos incrementos corresponden al área de metros cuadrados que aumentó 16% del segundo trimestre de 2012 en el segmento residencial y las obras civiles aumentaron 12% dado a las obras que estaban registradas en el 2011 para ejecutar, tal como hace mención Camacol (2012).

## INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

### 1. CREACIÓN Y EVOLUCIÓN

#### Ilustración 4. Logo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Baluarte Construcciones y Diseños SAS., es una organización joven e innovadora, creada el 19 de enero de 2005, por Alexander Huertas Farfán y Jair Correa Piñeros, quién tuvo la idea de crear la empresa, dado que estaba en el medio inmobiliario, comercializando proyectos de vivienda y comerciales.

Su primer proyecto fue la construcción del centro comercial El Pórtico de Facatativá proyecto que lo llevaron a cabo, pero en su momento se tenía la idea del proyecto pero sin apalancamiento financiero, por esta razón el señor Alexander Huertas decidió invertir en dicho proyecto; persona que en su momento trabajaba como Director Contable corporativo en una empresa petrolera. Esta persona le sugirió que constituyeran una empresa, que le dieran nombre y quedaran cada uno con una participación, así, él entregaría el dinero que necesitarían y se comprometía a conseguir otro que les hacía falta, así fue como la empresa fue creada.

Al surgir la organización solo tenían la idea de construir el centro comercial, pero al evidenciar los atrasos que tuvo este proyecto, al señor Alexander Huertas le ofrecieron un lote en Facatativá para hacer vivienda de interés social, ofrecimiento que él acepto y así fue que se interesaron en la construcción de vivienda.

Durante su evolución, como toda empresa, tuvieron varios inconvenientes, entre ellos y el más relevante en su momento fue la falta de control sobre los recursos

financieros, gastando más y controlando menos, esto generó una afectación en el flujo de caja, quedando la empresa prácticamente en la quiebra. Por esta razón empezaron a realizar acuerdos con los bancos, dándoles daciones en pago, pidiendo plazos a los proveedores y en su momento se quedaron ilíquidos pero superando en un año todos sus compromisos.

Después de este percance decidieron en el 2008 radicar la oficina en Bogotá en la Av. 19 N.118-30 lugar donde fueron organizando y mejorando la parte financiera de la Empresa. Ellos pensaron que solucionando este problema ya habían superado todos los problemas pero se encontraron con otro y fue en la parte de interna de las obras, en su organización y control en las entregas, lo cual les generó ser más estrictos en los gastos y en la inversión.

Los factores internos que han afectado a la organización han sido los tiempos en todo el proceso que lleva el proyecto desde buscar el lote hasta terminarlo, no han logrado ajustar los tiempos, dado que entre los tiempos sean más cortos la rentabilidad es mayor. Otro factor ha sido el flujo de caja, porque necesitan más dinero para hacer mejor los proyectos, para hacerlo más rápido y crecer más rápido como empresa. El factor externo que los afectó fue el invierno en el 2010 ocasionándoles la caída de uno de los muros de la Embajada de Egipto, la cual quedaba junto a la obra Platino Navarra, generándoles varios inconvenientes con la Embajada y altos gastos financieros solucionando este problema que hasta el día de hoy siguen remediando este inconveniente.

De esta forma ha sido como una PYME ha evolucionado desde su creación y aprendido de todos los percances que se le han presentado para ser una empresa mucho más estable en el mercado.

## 2. EVOLUCIÓN Y TRAYECTORIA EMPRESA

Como se menciona anteriormente la primera obra que realizaron fue el Centro Comercial El Pórtico en Facatativá, su primera experiencia como empresarios y su único fin como empresa en su momento fue ese proyecto, pero de ahí en adelante se dieron cuenta que la construcción era su objetivo personal y profesional. La empresa realiza outsourcing con la empresa Cuadro Amarillo, la cual está encargada de todos los diseños de sus obras.

La estructura organizacional ha cambiado considerablemente, dado que en el primer proyecto que hicieron tenían el personal que necesariamente requerían, pero desde el momento que establecieron la organización como un todo, se radicaron en la ciudad de Bogotá y definieron la estructura que necesitaban para cumplir con el objetivo de sus proyecto. Implantaron finalidades y crearon diferentes cargos; asimismo han fusionado con organizaciones con experiencia dado que los socios conocen el sector de la construcción pero ninguno tiene alguna profesión que se especialice en él.

En la parte de recursos financieros han sido más organizados en el tema, debido a que en su primer proyecto tuvieron problemas con el flujo de caja porque no tenían organización con el dinero y lo malgastaron, por esta razón decidieron invertir en su prioridad que son los recursos para sus obras y después de hacer esto, ya tienen la ganancia que les genera y no como hicieron en el primer proyecto, en el cual no tenían el flujo de caja para culminar con la obra.

Estos son los proyectos que ha ejecutado la empresa Baluarte construcciones y Diseños:

### **Centro Comercial El Pórtico**

Facatativá (Cund.) / Colombia

### **Almacén Éxito**

Facatativá (Cund.) / Colombia

### **Conjunto residencial Santa Clara**

Facatativá (Cund.) / Colombia

**Edificio Platino Navarra**

Carrera 19A N. 101-42 Bogotá (Cund.) / Colombia

**Platino Santa Bárbara**

Proyectos en desarrollo:

**Edificio Platino San Patricio**

Carrera 17 N. 113-79

**Platino 115**

Calle 115 N. 19ª - 86 Bogotá (Cund.) / Colombia

**Platino 122**

Carrera 18C N. 123 – 83 Bogotá (Cund.) / Colombia

**Platino 114**

Carrera 18c N° 112 – 63 Bogotá (Cund.) / Colombia

**Centro Comercial Verano Mall**

Villavicencio/Meta

Las siguientes imágenes son de algunos pasos que se realizaron en la construcción de la obra de Platino Navarra la cual fue culminada en el año 2010.

**Ilustración 5. Ejemplo de obra**

Fuente: Baluarte Construcciones y Diseño Ltda. (2010)

En estas imágenes se muestra la demolición de la casa que se compró para realizar la construcción. Las imágenes en mención fueron tomadas Arquitecto Juan Carlos Morales.

**Ilustración 6. Ejemplo de obra**

Fuente: Baluarte Construcciones y Diseño Ltda. (2010)

**Ilustración 7. Ejemplo de obra**

Fuente: Baluarte Construcciones y Diseño Ltda. (2010)

En estas imágenes se puede observar la excavación y retiros de escombros.

**Ilustración 8. Ejemplo de obra**

Fuente: Baluarte Construcciones y Diseño Ltda. (2010)

La estructura del edificio en hierro, armado de columnas y con los casetones de guadua que se utilizan para fundir las placas de cada piso. Así mismo, muestran la estructura del edificio.

### **Ilustración 8. Ejemplo de obra**



Fuente: Baluarte Construcciones y Diseño Ltda. (2010)

Estas fotografías muestran la fachada de la obra culminada Platino Navarra.

### **Ilustración 9. Ejemplo de obra**



Fuente: Baluarte Construcciones y Diseño Ltda. (2010)

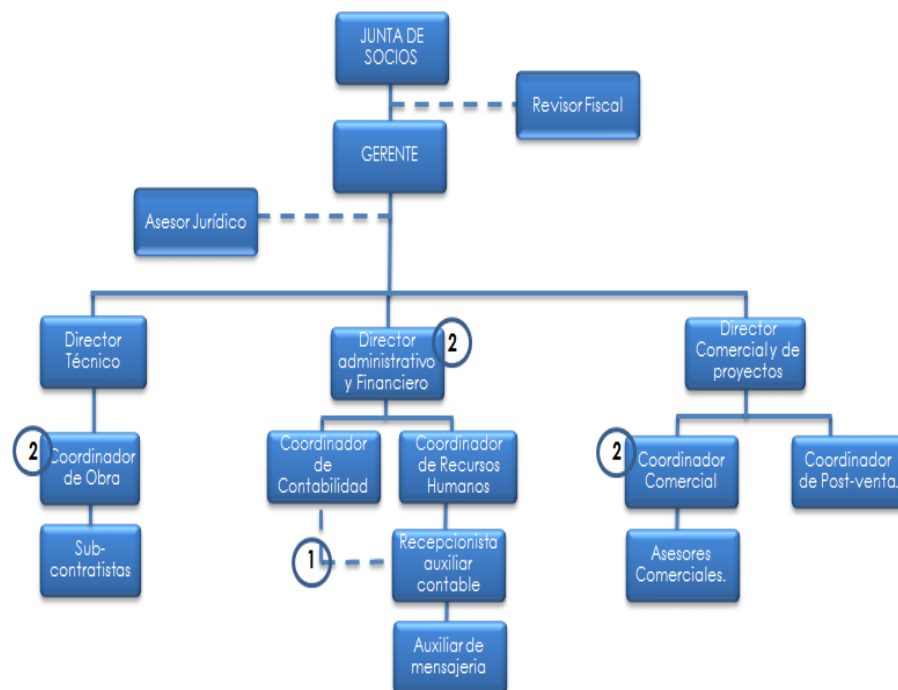
### 3. ESTRUCTURA - ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Ilustración 10. Organigrama de la Empresa Baluarte Construcciones y Diseños



## BALUARTE CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS SAS

### ORGANIGRAMA CORPORATIVO



1. Brinda apoyo al área de Contabilidad.
2. Cargos en proceso de selección.

Fuente: Baluarte Construcciones y Diseño Ltda. (2010)

El organigrama empresarial fue establecido de acuerdo a las funciones que tienen respectivamente, pero se encuentra establecidas tres áreas; Director Técnico, en la que se rige la parte interna de la obra, Director administrativo y financiero, la cual se

encarga de la parte contable, Recursos Humanos y apoyo administrativo y por último se encuentra la parte comercial y de proyectos, la cual se enfoca en la pre-venta y post-venta de apartamentos.

#### **4. SISTEMA DE FINALIDADES (VISIÓN, MISIÓN, VALORES ETC.)**

La organización cuenta con sus finalidades definidas y establecidas:

##### **Misión:**

“Ser una organización sólida en la promoción, comercialización y desarrollo de proyectos inmobiliarios, para contribuir activamente en el bienestar social de las comunidades donde estamos presentes, contando para ello con un equipo humano comprometido a mejorar continuamente.”

(Baluarte Construcciones y Diseño, s.f)

##### **Visión:**

“Ser una organización innovadora en el mercado nacional, reconocida por nuestros clientes por tener la capacidad de afrontar los cambios del mercado, generando con esto la rentabilidad necesaria para satisfacer nuestro crecimiento y desarrollo sostenible.”

(Baluarte Construcciones y Diseño, s.f)

La empresa Baluarte Construcciones y Diseño cuenta con valores fundamentales pero sin definir su concepto:

- Innovación
- Calidad
- Confiabilidad
- Flexibilidad

## **5. MERCADOS COMPRENDIDOS**

Baluarto Construcciones y Diseños en los últimos años se ha enfocado en la construcción de edificios en el sector de Chicó y Santa Bárbara en la ciudad de Bogotá y en la parte de proyectos comerciales se enfoca en centros comerciales de ciudades pequeñas e intermedias como Facatativá, Girardot y Villavicencio; su ideal es crecer más en este sector comercial y penetrar en otras ciudades.

### ***6.1. Competencia directa***

Baluarto como empresa PYME tiene una fuerte competencia, dado que este sector ha ido creciendo en forma acelerada en los últimos años y por tal razón encuentra empresas con mucha experiencia, otras que poco a poco han ido creciendo y las nuevas constructoras.

Como grandes empresas constructoras se encuentra Pedro Gómez, Amarillo, Concreto, organizaciones que son muy reconocidas en el sector y son competencias directas que no se pueden enfrentar por las diferentes ventajas que poseen, aunque el Gerente Alexander Huertas dice que aunque son una empresa pequeña frente a ellos, esto se puede lograr diseñando estrategias con inversionistas o compañías más grandes.

Respecto a las compañías de su mismo nivel dice que no están pendientes de las otras empresas, simplemente trabajan en sus proyectos.

## 6.2. Cifras de negocio

**Ilustración 8. Tabla de Estado de resultados de la Empresa Baluarte Construcciones y Diseños**

	2008	2009	2010	2011
<b>VENTAS</b>				
Construcciones de edificios y obras	851.329.364	310.443.246		5.003.919.688
Ingresos no operacionales	900.500	70.875.895	46.050.459	46.125.828
Costo de ventas	687.929.364	178.211.800		4.508.456.285
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>164.300.500</b>	<b>203.107.341</b>	<b>46.050.459</b>	<b>541.589.231</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES DE ADMON</b>				
Honorarios	2.856.600	6.100.000		
Impuestos	383.124	1.537.790		
Arrendamientos	10.850.000	544.000		19.230.004
Seguros	1.330.915	200.000		2.871.000
Servicios	89.350.497	97.286.271		1.707.400
Gastos legales	4.375.363	372.940		
Mantenimiento y reparaciones	1.242.100	3.931.200		
Adecuacion de instalaciones	2.400.000	17.000.000		
Gastos de viajes	5.517.536	2.207.419		
Diversos	15.880.365	34.502.604	9.662.306	36.000.000
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE ADMON</b>	<b>134.186.500</b>	<b>163.682.224</b>	<b>9.662.306</b>	<b>59.808.404</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>30.114.000</b>	<b>39.425.117</b>	<b>36.388.153</b>	<b>481.780.827</b>
<b>NO OPERACIONALES</b>				
Gastos no operacionales		10.933.346	3.437.185	452.947.493
Otros ingresos	50.000	0	17.324.403	36.877.629
<b>TOTAL NO OPERACIONALES</b>	<b>50.000</b>	<b>-10.933.346</b>	<b>13.887.218</b>	<b>-416.069.864</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>30.164.000</b>	<b>28.491.772</b>	<b>50.275.371</b>	<b>65.710.963</b>
<b>IMPUESTOS</b>	<b>0</b>	<b>11.830.000</b>	<b>16.590.872</b>	<b>0</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>30.164.000</b>	<b>16.661.772</b>	<b>33.684.499</b>	<b>65.710.963</b>

Fuente: Elaboración propia con base en  
Baluarte Construcciones y Diseño Ltda. (2011).

## 6.3. Expectativas de crecimiento mercados probables

El Gerente comenta que frente a las expectativas de crecimiento que tienen, la empresa cuenta con las ventajas del conocimiento del negocio y el reconocimiento en el sector tanto en la parte comercial como de vivienda dado que tienen un nombre que no es reconocido en el país pero si en el sector; esto hace que los futuros proyectos que tienen sean más fáciles de entrar al mercado, debido a que desean

ampliar los proyectos comerciales como construcción de oficinas, centros comerciales, En otras ciudades del país y seguir en la construcción de apartamentos en lo cual están enfocados.

## PARTE II

### MARCO METODOLÓGICO

#### 6. MATRIZ DE MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL

El modelo MMGO “Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones” de la Universidad EAN es un proyecto modelo para construir un diagnóstico minucioso de la organización de tal forma que según el diagnóstico se cree y proyecte una ruta de mejoramiento y cambio hacia la innovación de la gestión.

El modelo MMGO es una propuesta que se presenta a los gerentes de las organizaciones que tengan proyectado la transformación y utilización del conocimiento, incorporando y desarrollando tecnología, de esta manera se lleva a crear valor a los accionistas, familias, empresarios, proveedores, clientes, directivos, trabajadores, gobierno y todos los entes que lo rodean.

- ✓ Análisis del Entorno
- ✓ Direccionamiento Estratégico
- ✓ Gestión de Mercadeo
- ✓ Cultura organizacional
- ✓ Estructura Organizacional
- ✓ Gestión de Producción
- ✓ Gestión financiera.
- ✓ Gestión Humana
- ✓ Exportaciones
- ✓ Importaciones
- ✓ Logística
- ✓ Asociatividad
- ✓ Comunicación e informática
- ✓ Innovación y conocimiento
- ✓ Responsabilidad social

Partiendo del análisis de dichos componentes es que se determinan las prioridades, necesidades y requerimientos de la empresa para generar su ruta de mejoramiento, según Pérez (2009),

## 7. MATRIZ DOFA

La matriz **DOFA** (donde se aplican todas las debilidades, oportunidades del entorno, como también fortalezas y amenazas de la compañía), es uno de los instrumentos más utilizados por las grandes compañías para la toma de decisiones en la planificación estratégica, en esta importante herramienta “se lleva a formular los cuatro tipos de estrategia donde se podrán utilizar las fortalezas internas de la empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades del ambiente externo”.<sup>8</sup>

En la matriz DOFA se evalúa los recursos y la posición competitiva de una empresa, se describe como se debe identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa y se podrían clasificar en: **Fortalezas** de recursos y capacidades competitivas potenciales, **Debilidades** de recursos y deficiencias competitivas potenciales, Potencial de **Oportunidades** Comerciales y **Amenazas** Externas potenciales para las perspectivas de una empresa.

Para realizar la matriz DOFA se deben seguir unos pasos que ayudarán a hacer una evaluación subjetiva de los datos organizados en esta y ayudara a comprender, discutir, y tomar mejores decisiones entre los miembros de la compañía. Los pasos son tomados de Veracochea (s.f):

1. Hacer una lista de fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.
4. Hacer una lista de las amenazas externas claves.
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en una casilla apropiada.

---

<sup>8</sup> Veracochea, F. (s.f.). *Gerencia de la comunicación*. Recuperado el 2012, de <http://www.bibliomaster.com/pdf/9351.pdf>

6. Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

## 8. MODELO CINCO FUERZAS PORTER

El Modelo de las Cinco Fuerzas Porter es importante en todo lo que tiene que ver con el ambiente industrial y competitivo inmediato de la empresa. Su autor principal es Michael E. Porter profesor de la Harvard Business School quién comenta que este modelo de competitividad muestra las fuerzas que inciden directamente en el funcionamiento interno de las compañías condicionando frecuentemente sus estrategias e influyendo por lo tanto en sus resultados.

Este modelo permite analizar y diagnosticar las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar cada una de ellas. Las principales fuerzas o presiones que operan en el mercado, según Peteraf & Stricklandbn (s.f) son:

Presiones competitivas asociadas a la maniobrabilidad del mercado y a la competencia por la preferencia de los compradores, presentes entre **Vendedores Rivales** en la industria.

Presiones Competitivas asociadas a la amenaza de los **Nuevos Actores** en el mercado.

Presiones Competitivas producto de las medidas de las empresas de otras industrias para obtener compradores para sus propios **Productos Sustitutos**.

Presiones competitivas por el poder de negociación del **Proveedor** y la colaboración Proveedor- Vendedor.

Presiones competitivas por el poder de negociación del **Comprador** y la colaboración Vendedor-Comprador.

Para que las fuerzas de este modelo sean efectivas hay que identificar las presiones competitivas específicas asociadas a cada una de ellas; además se tiene que evaluar la fortaleza de las presiones que se comprenden (vigorosa, intensa, de moderada a normal, o débil) determinando si la fortaleza permite ganar beneficios atractivos.

La aplicación de este modelo permite hacer una comparación entre las ventajas competitivas y las estrategias con las de otras empresas rivales permitiendo así mismo si es preciso mejorar estrategias o rediseñar las estrategias existentes.

## **9. BALANCED SCORECARD**

El Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral) tuvo origen en 1992 y se determinaba como un sistema de medición, desarrollada por Robert Kaplan y David Norton en 1997. Es una herramienta utilizada para medir de una manera global las actividades y desarrollo de una compañía en términos de su visión y estrategias para la resolución de conflictos y la buena toma de decisiones en el corto y largo plazo.

Sus objetivos principales se centran en conceptualizar la metodología del cuadro de mando integral como una herramienta gerencial, reconocer la importancia de tener una visión compartida y la estrategia corporativa y además, se debe conocer la forma de implementar este método en todo tipo de empresa construyendo buenos indicadores de gestión para generar valor a la compañía en la toma de decisiones, así como también identificar los requisitos y los obstáculos que se pueden presentar en la implementación del BSC y como saber utilizarlo correctamente.

El uso **del** BALANCED SCORECARD impide que solamente se usen indicadores financieros para evaluar el desempeño de una organización. Además mide el desempeño y complementa las mediciones financieras tradicionales desde tres perspectivas diferentes: Clientes, procesos de negocios internos y aprendizaje y crecimiento.

- **Perspectiva Financiera:** ¿qué esperan los accionistas?

Quienes invierten su dinero esperan, en forma legítima un rendimiento adecuado, por tal razón desea que la empresa obtenga mayores rendimientos

- **Perspectiva del Cliente:** ¿qué esperan de la empresa?

El buen Servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competido. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido.

- **Perspectiva Interna:** ¿en qué podemos destacarnos?

Los Procesos de la empresa deben estudiarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los consumidores generando un valor agregado.

- **Perspectiva de la innovación o aprendizaje:** ¿qué se debe continuar mejorando?

La competencia es feroz en este nuevo milenio, por ello la empresa debe ser apta para innovar y mejorar. Los productos cumplen su ciclo de vida y es necesario disponer de unos nuevos, con capacidades mayores y atractivas.

Las empresas deben determinar objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas ya mencionadas para determinar las actividades a realizar y realizarle seguimiento para la obtención del logro de estos.

## RECOPLIACIÓN DE DATOS

### 10. RECOLECCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La aplicación del Modelo MMGO de la Universidad EAN que se desarrolló mediante cinco entrevistas, en las cuales se obtuvo un registro que contribuyó a tener una visión más amplia y global de la empresa; estas reuniones fueron tratadas con el Gerente General y mayor accionista de la empresa; el Sr. Alexander Huertas, la Directora de Recursos Humanos, la Sra. Jenny Huertas, el Director de Mercadeo, el Sr. Harvey Correa Piñeros y el Arquitecto de la obra Platino Navarra, el Sr. Juan Carlos Morales, de esta manera se accedió a los datos e información recolectados y requeridos para el perfecto desarrollo del modelo de modernización.

**Cuadro 1. Jerarquización empresa Baluarte**



FUENTE: Elaboración propia

Durante el desarrollo de las matrices se fueron haciendo cuestionamientos sobre el desarrollo y funcionamiento de la empresa, destacando su gestión principalmente por los proyectos ejecutados. Se excluyen los componentes de exportaciones e importaciones, debido a que la empresa no cuenta con el desarrollo de estas actividades.

Finalmente se aclara que los datos ingresados en las matrices fueron según la opinión de la persona encargada en la organización para suministrar los datos correspondientes y según el análisis realizado por la encargada de la aplicación del modelo.

**Cuadro 2. Cuadro Información recopilada de la Empresa baluarte Construcciones y Diseños.**

<b>INFORMACIÓN DEL EJERCICIO</b>	
Fecha de evaluación:	Noviembre de 2011
Evaluación realizada por:	Natalia Neira Romero
<b>INFORMACIÓN DE LA EMPRESA EVALUADA</b>	
Nombre de la empresa:	Baluarte Construcciones y Diseños SAS
NIT de la empresa:	830.514.580-8
Nombre del representante legal:	José Alexander Huertas Farfan
Dirección y ciudad:	AV. 19 No. 118-30 Oficina 401 Bogota
Teléfonos:	6293851-6293924
Dirección electrónica:	ahuertas@cbaluarte.com; jcorrea@cbaluarte.com; pduran@cbaluarte.com
Año de fundación:	19 de Enero de 2005
Número de empleados permanentes:	12
Total Activos en miles de pesos Col.:	29.686.936.569
Utilidad o superavit operacional	481.780.827
CIU Registrado en la matrícula de Cámara de Comercio:	7020-7010

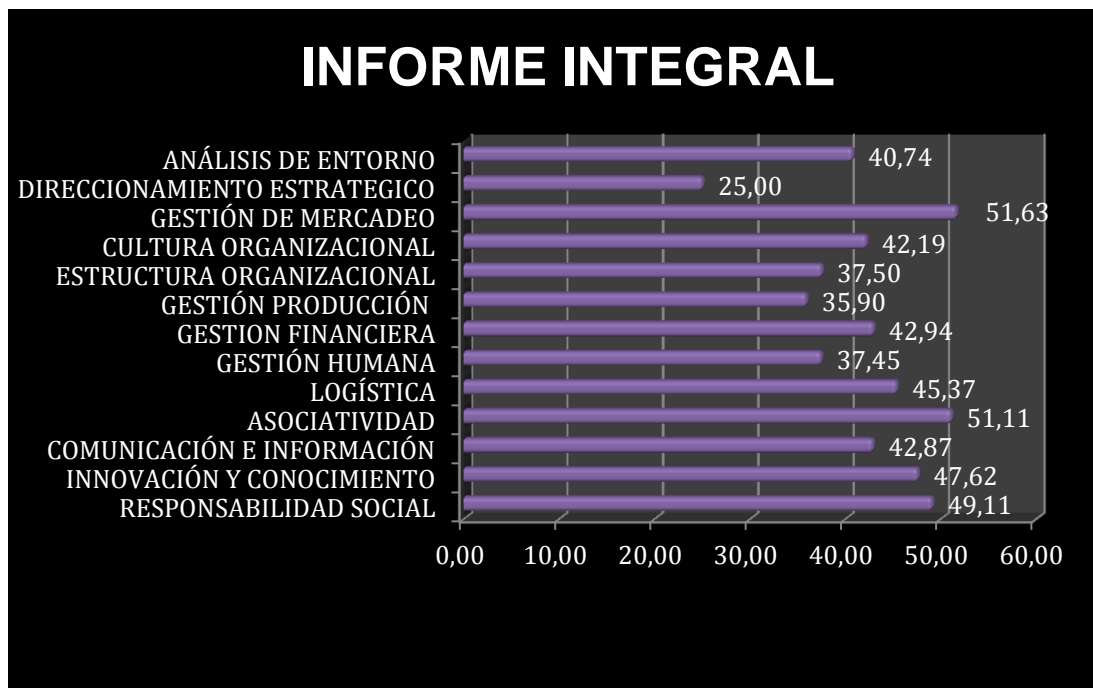
Fuente: Elaboración propia con base en MMGO (Versión 1.0 / Aplicativo 9C).

### 10.1. INFORME INTEGRAL

En la siguiente gráfica se evidencia la situación actual de la empresa Baluarte Construcciones y Diseños, al recopilar la información de cada uno de los componentes que se implementaron en la empresa, como se mencionó anteriormente los componentes de exportación e importación no se trataron dado que su actividad no está enfocada en este campo y la materia prima que implementan en sus proyectos son compradas en la ciudad de Bogotá.

Después de haber evaluado los componentes aplicables a la empresa con las personas que están a su cargo, se puede determinar que solo el componente de direccionamiento estratégico se encuentra ubicado en el estadio uno con un 25%; en el estadio dos se encuentran ubicados diez de sus componentes y en el estadio tres solo se encuentran dos de estos componentes.

**Cuadro 3. Análisis del informe integral de la organización**



Fuente: Elaboración propia

Para tener un concepto más claro de la ubicación de los componentes en sus respectivos estadios, se muestra el siguiente cuadro:

**Tabla 1. Ubicación de los estadios**

1	2	3
Direccionamiento estratégico	Innovación y conocimiento	Gestión de mercadeo
	Responsabilidad social	Asociatividad
	Gestión humana	
	Logística	
	Cultura organizacional	
	Estructura organizacional	
	Gestión de producción	
	Comunicación e información	
	Análisis del entorno	
	Gestión financiera	

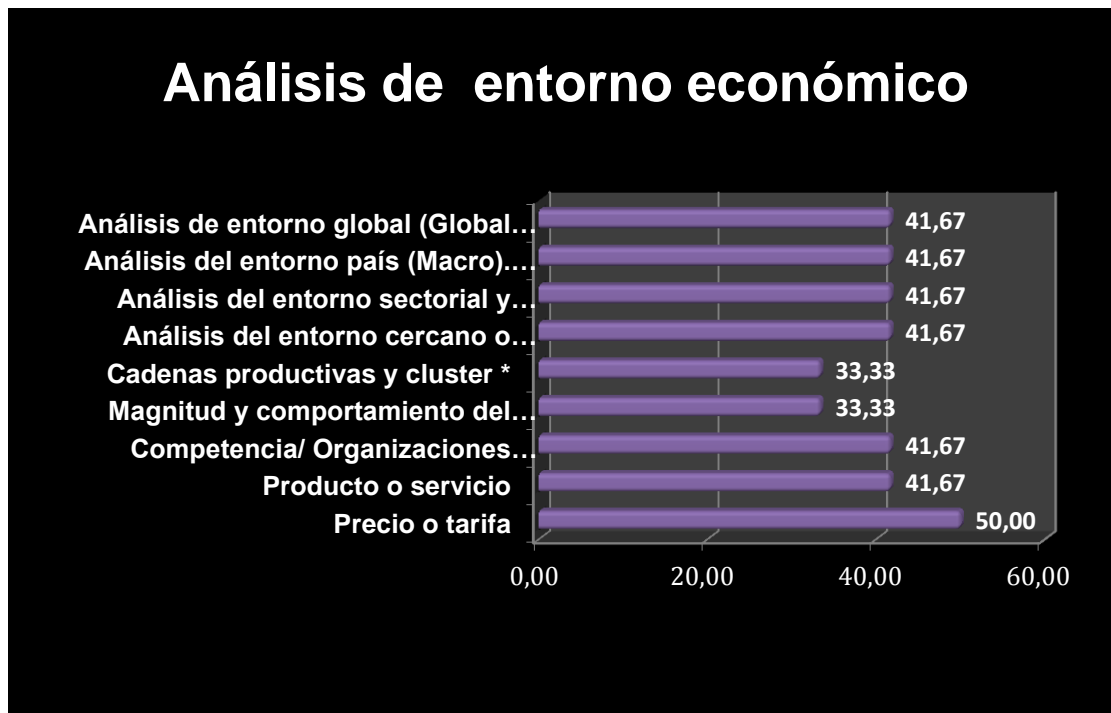
Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan cada uno de los componentes que se aplicaron dentro de la Organización, con su respectivo análisis situacional; además de esto se determinaron las problemáticas y potencialidades más relevantes, y por último las recomendaciones que podrían ayudar a mejorar cada uno de los componentes.

## 10.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO

### 10.2.1. Resultados obtenidos

Cuadro 4. Resultados de la evaluación componente Entorno Económico



Fuente: Elaboración propia

### 10.2.2. Análisis situacional

La Empresa Baluarte cuenta con estrategias de precios bien determinadas, las cuales establece por medio de sus costos, los gastos que se puedan presentar en el interior de las obras, así mismo se enfoca en los precios de su competencia para brindarles a sus clientes los mejores precios.

La Empresa presenta algunas falencias en el área, como la información que recopilan las cuales no son de fuentes recomendables ni seguras, además no hay un grupo de personas encargadas de esto.

El componente de entorno económico se encuentra ubicado en el estadio dos (2): 39.81%

**Potencialidades:**

- La Empresa desde la gerencia y los responsables de marketing, realizan consultas de información sobre el entorno cercano mediante el uso de herramientas tales como Focus Group, analizando las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización y de esta manera están a la vanguardia de los requerimientos y deseos de los clientes.
- En cuanto a los precios y tarifas, las estrategias que los determinan son elaborados mediante el marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de la competencia u organizaciones similares y su comportamiento referente a los de la competencia.

**Problemáticas:**

- La Empresa no cuenta con un personal adecuado para la información y documentación requerida referente al análisis del entorno meta, entorno país, entorno sectorial y regional, sino que esta, es realizada por medio de consultas bibliográficas por el Gerente General de la empresa y son discutidas por los accionistas de la empresa.
- La Empresa no cuenta con base de datos, información y estudios referentes a la cadena productiva, clústers y mercado de la cadena, cuentan solo con el conocimiento del gerente e información anecdótica.
- La Empresa no posee un mecanismo formal en el cual se conozca las características de las organizaciones que compiten con ellos.

**Recomendaciones:**

- Contratar empresas o personas adecuadas en la realización de dichas investigaciones; de esta forma obtiene información especializada, como por ejemplo Universidades en las cuales los estudiantes realicen investigaciones que se centren en dichos

requerimientos, contribuyendo asimismo con la formación académica de los universitarios.

- Implementar una base de datos formal donde se muestren las tendencias, tamaño y estructura de la cadena productiva de su sector.
- Efectuar estudios formales para conocer las características de sus competidores, de tal manera que les permita estar a la vanguardia de las acciones de ellos y todo lo que suceda en su entorno.

### 10.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 10.3.1. Resultados obtenidos

**Cuadro 5. Resultados de la evaluación del componente Direccionamiento estratégico**



Fuente: Elaboración propia

#### 10.3.2. Análisis situacional

Baluarte es una Empresa de tipo SAS. Se encuentra bajo el direccionamiento de uno de sus dos socios; la Junta Directiva está conformada por: Gerencia General y

Financiera a cargo de Alexander Huertas Farfán, Gerencia de mercadeo a cargo de Harvey Correa Piñeros y Gerencia de proyectos a cargo de Jair Correa Piñeros. **Estos** directores son los encargados de encaminar a la empresa mediante sus decisiones, sin embargo esta junta directiva no involucra a todo el personal de la organización en el sistema de finalidades, valores corporativos y principios de planeación.

Mediante la aplicación del modelo MMGO, los resultados obtenidos califican este componente en estadio **uno** (1): 25 %.

Con los resultados obtenidos se evidencia que la empresa no cuenta con un proceso formal de planeación estratégica, debido que al encontrarse en el sector construcción, la empresa mide sus objetivos de acuerdo a cada proyecto instaurado.

#### **Potencialidades:**

- La Gerencia hace medición de desempeño con base en pronósticos, planes y presupuestos de cada proyecto.
- La empresa cuenta con una alta dirección capacitada en técnicas para construir futuros proyectos.
- La Gerencia aunque maneja todo de manera informal, desea implementar actividades formales que le ayuden a establecer mejores bases.

#### **Problemáticas:**

- La Gerencia cuenta con el uso de indicadores mínimos para evaluar la planeación de sus proyectos, basado en datos históricos o estadísticas que le faciliten planearlo.
- La misión, visión y objetivos de la organización aunque están establecidos no son un instrumento de trabajo para el personal de dicha empresa, es decir que solo están alineados con los objetivos de quienes los establecieron.
- En cuanto a los valores corporativos no existe un documento formal donde estén establecidos, sin embargo en los procesos como el de selección, estos se tienen en cuenta y a nivel organizacional son difundidos de manera informal.

### Recomendaciones:

- Fortalecer el direccionamiento estratégico mediante un sistema en el cual se pueda manejar de forma integral la planeación estratégica de la organización.
- Redefinir los sistemas de finalidades basados en un estudio en el cual se tenga en cuenta los aspectos internos y externos de la organización (empleados, tecnología, requerimientos del mercado).
- Establecer en un documento formal los valores corporativos de la Empresa, en el cual se establezca un sistema de evaluación, de difusión y cumplimiento de estos.

## 10.4. GESTIÓN DE MERCADEO

### 10.4.1. Resultados obtenidos

Cuadro 6. Resultados de la evaluación del componente Gestión de Mercadeo



Fuente: Elaboración propia

### 10.4.2. Análisis situacional

La gestión de mercadeo de la organización se encuentra ubicado en estadio **tres** (3) 51,63% esta área es vital para la organización y su trabajo ha sido bueno. El desempeño de esta área se debe en gran medida a la importancia de las ventas para dicha organización, debido a que de ellas depende el éxito de las construcciones que realiza.

Se pudo observar que en esta área sus trabajadores se encuentran muy satisfechos con su labor, pues consideran que realizan un excelente trabajo, que cumplen con las metas propuestas y además reciben bonificaciones por su labor.

### **Potencialidades:**

- Mediante investigación de mercados, hacen seguimiento a las necesidades y deseos de sus consumidores meta, dado que tienen claro cuáles son los clientes a los que van dirigidos; de esta forma no realizan investigación de mercados por cada proyecto que ejecutan porque realizan sus construcciones en el mismo sector y con los mismos perfiles de clientes, reconociendo las expectativas de sus clientes, ofreciendo el producto que requieren y luego de realizada la venta hacen un seguimiento al ciclo de vida del producto para conocer la satisfacción del cliente y saber qué aspectos se deben mejorar.
- Se centran en dirigir, motivar y promover de forma continua la fuerza de ventas, buscando los mejores resultados para los trabajadores, los accionistas y en general la empresa, para ello asisten a eventos que realizan las entidades a las que se encuentran afiliados como Camacol, en ferias empresariales, entre otros y divulgar sus actuales y futuros proyectos.

### **Problemáticas:**

- **La** organización solo consulta fuentes secundarias de datos para algunas variables de mercadeo, es decir, que solo abarcan unos ítems de importancia (precio de la competencia del sector donde se encuentran sus proyectos), además no cuenta con un plan de mercadeo establecido sino que algunas investigaciones las manejan de manera informal.

### Recomendaciones:

- Trabajar de manera formal la investigación de mercados que realice la empresa, ejecutando investigaciones adecuadas y relevantes, abarcando todos los temas de mercado que involucran la gestión de dicho componente, trabajando aspectos que son fundamentales y de vital importancia para la empresa.

## 10.5. CULTURA ORGANIZACIONAL

### 10.5.1. Resultados obtenidos

**Cuadro 7. Resultados de la evaluación del componente Cultura Organizacional**



Fuente: Elaboración propia

### 10.5.2. Análisis situacional

La empresa **cuenta** con un alto compromiso con su equipo de trabajo, a pesar de que los cargos no están documentados, todos los colaboradores conocen en forma clara y

precisa las funciones y responsabilidades que deben ejecutar, se encuentra ubicado en el estadio dos (2) con una calificación de 42.19%, evaluando aspectos como liderazgo, compromiso y participación.

Se puede resaltar que la alta gerencia lidera de manera informal contribuyendo al fortalecimiento de la cultura de la organización.

### **Potencialidades:**

- La Organización cuenta con la participación de sus líderes de una manera armónica, lo cual genera un ambiente laboral propicio para sus empleados.
- Se evidencia parcialmente el reconocimiento individual y grupos de trabajo, que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización.
- La Empresa promueve acciones de respeto y dignidad del ser humano, creando un buen entorno vital para todos sus trabajadores.

### **Problemáticas:**

- Lo que respecta a las responsabilidades de la alta gerencia correspondiente a la dirección de la organización funciona de manera informal.
- Las actividades de promoción del liderazgo solo se realizan en momentos en que la alta dirección lo requiere más no existe un plan integrado para la realización de las mismas.
- Se maneja de manera informal las actividades de mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía así como la iniciativa de la personas en su trabajo.
- Se trabaja de manera informal los programas para las personas que se acercan al retiro laboral.

### **Recomendaciones:**

- Es necesario que la empresa determine las responsabilidades en la dirección de la empresa, que se encuentren definidas, documentadas y que sean conocidas por los interesados, cumpliéndose adecuadamente.

- Se deben establecer unos parámetros para que las actividades de liderazgo estén explícitas en toda la empresa y sean realizadas de forma continua.
- Para desarrollar de manera eficiente las actividades de autonomía e iniciativa se debe establecer un manual de funciones de tal manera que su accionar sea evaluado según dichos manuales, así mismo las personas que ingresen a la compañía conozcan sus funciones.

## 10.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 10.6.1. Resultados obtenidos

**Cuadro 8. Resultados de la evaluación del componente Estructura organizacional**



Fuente: Elaboración propia

### 10.6.2. Análisis situacional

La estructura de la organización se encuentra en estadio dos (2): 37.50%, debido a su control y desempeño de la estructura de la organización.

Aunque no existen unos manuales formales de procesos y funciones, la empresa ve necesario la contratación de personal capacitado profesionalmente para realizar las labores requeridas en la organización. Dado la que la organización trabaja por proyectos, su estructura varía según los requerimientos y necesidades previstas en cada uno de ellos, de tal manera que esta puede variar.

### **Potencialidades:**

- En la organización existen unos responsables en cada área, los cuales tienen que reportar a un comité gerencial según sus responsabilidades asignadas.
- La empresa es consciente de la importancia de tener personal capacitado en la organización, por ello la mayoría de sus empleados son profesionales, asumiendo que son personas con conocimientos específicos y que ha sido formados para realizar las labores que se relacionan con sus carreras.
- Según los proyectos de construcción y sus requerimientos se establecen las metas y objetivos, razón por la cual la empresa realiza control sobre el alcance de las mismas.

### **Problemáticas:**

- La empresa Baluarte Construcciones y diseño aunque cuenta con un organigrama, su estructura no está alineada con las estrategias de la misma ni está orientada a las tendencias del mercado.
- La empresa tiene definido los roles que desempeña cada empleado en la organización, sin embargo no posee un manual de funciones que permita evaluar la adaptación de las acciones a la estructura.

### **Recomendaciones:**

- Es necesario para la empresa definir los manuales de funciones que permitan evaluar el desempeño de los empleados y se tenga mayor control sobre este.
- Alinear las actividades, toma de decisiones y controles hacia la planeación estratégica.

## 10.7. GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

### 10.7.1. Resultados obtenidos

**Cuadro 9. Resultados de la evaluación del componente de Producción**



Fuente: Elaboración propia

### 10.7.2. Análisis situacional

El área de producción es fundamental para la empresa Baluarte, debido que se debe manejar de una manera organizada y formal todo su proceso de producción. Este componente se sitúa en el estadio dos (2): 35.90%.

Aunque tiene a favor que sus clientes pueden realizar algunos cambios a sus apartamentos, lo que hace que ellos se fidelicen con la organización, también presentan varios problemas de producción, como los tiempos estimados, debido a que según la empresa ya conocen los pasos que deben ejecutar y normalmente

estiman los mismos tiempos para todas las obras y respecto a las variaciones que se pueden presentar en este proceso, se realizan de manera informal.

### **Potencialidades:**

- Una de sus mayores potencialidades es que la empresa Baluarte se identifica porque responde a los criterios técnicos y de diseños que los clientes requieran, es decir las construcciones tienen sus diseños pero si los clientes desean alguna remodelación a sus apartamentos la empresa los hace.

### **Problemáticas:**

- Una problemática que enfrenta la organización es que en la parte de procesos de producción de sus obras, se trabaja con tiempos estimados y pasos conocidos.
- Las fallas y errores que se presentan en las obras son evaluadas y eliminadas, pero no hay un programa de sistema continuo.
- Las variaciones del programa de producción son medidas de manera informal y no se tiene formalmente establecido.

### **Recomendaciones:**

Todos los proyectos de construcción se desarrollan de manera diferente, así que no se debe manejar de igual forma los tiempos estimados para estos, simplemente por creer que los pasos son conocidos, dado a que algunas construcciones pueden presentar retrasos por el invierno, los proveedores, el presupuesto, etc.

Respecto a los inconvenientes que se presentan en las obras de construcción, como se menciona anteriormente, se deben manejar de una manera formal; asimismo, los roles que tenga cada persona en las obras para que establezca sus labores y responsabilidades.

## 10.8. GESTIÓN FINANCIERA

### 10.8.1. Resultados obtenidos

**Cuadro 10. Resultados de la evaluación del componente Gestión Financiera**



Fuente: Elaboración propia

### 10.8.2. Análisis situacional

El Gerente General siendo contador especialista en finanzas es quien maneja dicha área dentro de la empresa.

Los temas relacionados con la inversión son analizados y tenidos en cuenta, según las oportunidades de inversión y financiación presente en determinado momento.

La gestión financiera y su análisis dependen en gran medida de los proyectos, dado que su análisis ronda a través de cada uno de las obras en construcción, asimismo las compras, financiación dependen de su prospectiva.

Este componente se sitúa en el estadio dos (2) 42.94%.

### **Potencialidades:**

- La inversión en capital de trabajo se establece de acuerdo a las necesidades de los clientes como una oportunidad de financiación, sin que afecte la rentabilidad de la Empresa.
- La toma de decisión de financiamiento de la Empresa esta basada en la proyección estratégica del negocio y de una alta probabilidad de mejorar o mantener su rentabilidad.
- Los datos requeridos en la organización para la toma de decisiones financieras son recopilados y actualizados periódicamente, refiriéndonos aquí a los registros contables, presupuestos y control de operaciones y con base en ello, suministrar a los clientes los beneficios requeridos.
- Los datos requeridos en la organización para la toma de decisiones financieras son recopilados y actualizados periódicamente, refiriéndonos aquí a los registros contables, presupuestos y control de operaciones y con base en ello suministrar a los clientes los beneficios requeridos.

### **Problemáticas:**

- Las metas financieras son dictadas como políticas de la empresa pero no bajo unas tendencias específicas del mercado, ni teniendo en cuenta las estrategias financieras de la misma.
- Baluarte no tiene documentada las políticas de crédito, endeudamiento y cobranza.
- El crecimiento de la empresa está basado en el crecimiento de las ventas.
- Baluarte no cuenta con un sistema que haga seguimiento a los costos y tampoco se lleva un seguimiento de la empresa por medio de indicadores, sin embargo estos son utilizados empíricamente cuando se considera pertinente.
- Dado que no existe una infraestructura tecnológica adecuada para la protección de la información financiera, esta se encuentra restringida y solo tienen acceso a ella las personas encargadas del manejo de dicha información. (Gerente General y directivos).

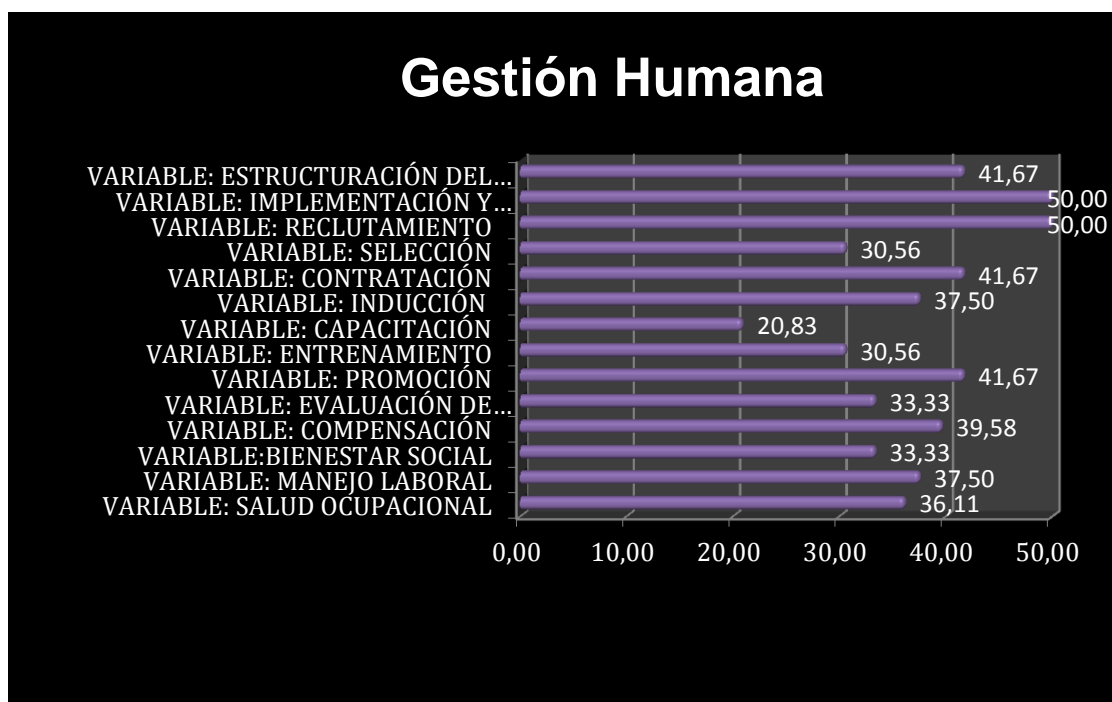
### Recomendaciones:

- Elaborar un documento formal en cual las metas y objetivos sean formulados según las estrategias financieras de la empresa, de tal manera que se tenga en cuenta las tendencias del mercado y el entorno económico.
- Definir y documentar las políticas de crédito, endeudamiento y cobranza, teniendo en cuenta los términos de rentabilidad y riesgos para el accionista.
- Implementar un sistema tecnológico o un área dedicada a procesar la información de la empresa realizando un adecuado manejo de la información financiera, para que su acceso sea abierto por áreas o niveles.

## 10.9. GESTIÓN HUMANA

### 10.9.1. Resultados obtenidos

Cuadro 11. Resultados de la evaluación del componente Gestión Humana



Fuente: Elaboración propia

### **10.9.2. Análisis situacional**

La empresa no cuenta con un área formal de gestión humana, aunque cuentan con una persona encargada, las decisiones de selección de personal la toma esta persona en compañía del Gerente General, en la parte de contratación se realiza de manera formal de acuerdo a la ley (prestaciones, utilizando las herramientas pertinentes para dicho proceso. En la selección del personal se utiliza permanentemente técnicas en las cuales se corroboran las aptitudes y habilidades del aspirante para determinado cargo.

No existe un programa de capacitación a los nuevos integrantes de la organización. No existen mecanismos de mejoramiento o mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores.

Este componente se encuentra ubicado en el estadios dos (2): 37.45%.

#### **Potencialidades:**

- La empresa en su proceso de reclutamiento hace uso de la documentación existente para obtener al personal requerido, asimismo se tienen procedimientos para registrar la información de los aspirantes. En el momento de evaluar a los trabajadores se realiza de manera informal.
- Baluarte cuenta con medidas de protección derivadas de la organización pero no en todas las áreas de la empresa.
- La empresa tiene en cuenta los logros que realizan sus empleados pero en los que más se enfocan son los asesores comerciales determinando con el cumplimiento de sus ventas

#### **Problemáticas:**

- No existe programas de mejoramiento y mantenimiento de condiciones de salud y bienestar para los trabajadores, asimismo no se evidencia ninguno programa que prevenga estas condiciones en las personas.

- Baluarte no cuenta con programas de capacitación para el nuevo personal, por tal motivo no hay manera de hacer un adecuado seguimiento a su formación dentro de la empresa.
- No existen programas de bienestar social, por esta razón no se evalúa la estabilidad y mejoramiento del nivel de vida de los trabajadores, aunque se está trabajando en la generación de programas que generen bienestar a los trabajadores.
- Se trabaja de manera informal un sistema en el cual evalúa el desempeño de cada cargo, proceso o área. Asimismo la evaluación y méritos de cada trabajador
- Los salarios de la empresa no se pagan de forma equitativa, por lo tanto solo determinan por escala salarial frente a su industria algunos de los cargos y de tal forma no hay un sistema de pago de nómina organizado.
- La empresa no cuenta con procesos de selección definidos que permite evaluar las capacidades y habilidades de los aspirantes, para seleccionar el personal adecuado para el cargo requerido.

## 10.10. LOGÍSTICA

### 10.10.1. Resultados obtenidos

**Cuadro 12. Resultados de la evaluación del componente Logística**



Fuente: Elaboración propia

### **10.10.2. Análisis situacional**

El componente logístico de la empresa baluarte Construcciones y Diseños se encuentra ubicado dos (2): 45.37%.

Aunque falten en esta área mecanismos y sistemas para mejorar su logística en las obras, se podría mejorar aspectos con el fin de ubicarse en un mejor estadio debido a que las falencias que tienen se pueden mejorar con muy buenas estrategias y organización.

#### **Potencialidades:**

- La empresa Baluarte Construcciones y Diseños evalúa las relaciones que tiene con los proveedores y clientes, esto hace que la relación entre ellos sea buena y especialmente que se logren buenos lazos de confianza.
- En la administración de los materiales, los realiza por medio de un plan de comprados según lo que se requiera en cada obra y vigila que este sea utilizado óptimamente.
- Cuenta con un sistema integral de indicadores, con soportes de ventas y producción necesarios para tener un control logístico en las obras.

#### **Problemáticas:**

- La empresa Baluarte Construcciones y Diseños no cuenta con un área de logística sino que organizan todo de manera informal.
- la empresa no posee los sistemas de información consistentes con datos reales de la facturación y algunos inventarios.

#### **Recomendaciones:**

- La empresa debe enfocarse en los problemas que tiene en este componente que aunque no son muchos, puede lograr que esta área se encuentre mucho mejor.

Debido a que la logística es fundamental en las obras arquitectónicas, para el cumplimiento de los objetivos.

### 10.11. ASOCIATIVIDAD

#### 10.11.1. Resultados obtenidos

**Cuadro 13. Resultados de la evaluación del componente Asociatividad**



Fuente: Elaboración propia

#### 10.11.2. Análisis situacional

Baluarte no pertenece a ningún gremio, es decir que no ha asociado con otras empresas del sector, ha preferido trabajar de forma individual atendiendo personalmente las necesidades de los clientes.

La empresa cuenta con un perfil conservador pero con interés de ampliar su mercado, respecto a su información solo comparte la que puede presentar al público. De acuerdo con los resultados del estudio de la matriz MMGO, este componente se encuentra en el estadio tres (3): 51.11%

**Potencialidades:**

- Baluarte es una empresa que es auto sostenible y cuenta con los recursos necesarios para inversión en alianzas de corto y largo plazo, aunque solo desean realizar alianzas en proyectos grandes, en los cuales fuera necesario hacerlo.
- La empresa cuenta con una visión clara para su desarrollo empresarial, teniendo en cuenta su estructura formal, asimismo conoce el marco constitucional de los negocios confiando en él, en sus gremios y varios empresarios de la cadena.
- La organización cumple con todas las normas requeridas por la ley, con responsabilidad ética y social, asimismo por sus acuerdos gremiales, la cadena y el sector. Está en total desacuerdo con prácticas ilegales de cualquier orden.
- El Gerente General cuenta con una adecuada formación profesional, el cual busca soluciones conjuntas a los problemas comunes, estableciendo acuerdos y compromisos en diversos aspectos, atendiendo sugerencias de otros para mejorar la prestación del servicio.
- La empresa cuenta con reconocimiento en el mercado por su transparencia, honestidad y cumplimiento, influyendo en un amplio grupo de empresarios.

**Problemáticas:**

- La empresa no pertenece a ningún gremio y por el momento no desea realizar alianzas con alguna empresa del sector, excepto si es totalmente necesario; se considera una empresa conservadora.
- La organización solo comparte información que puede presentar al público, el resto son solo para algunos directivos de la empresa.
- Existen algunos desarrollos innovadores en sus procesos, se encuentra información pero en la memoria de sus funcionarios más no sistemáticamente y tiene un conocimiento del valor agregado pero no tiene un adecuado conocimiento de su competencia y aliados

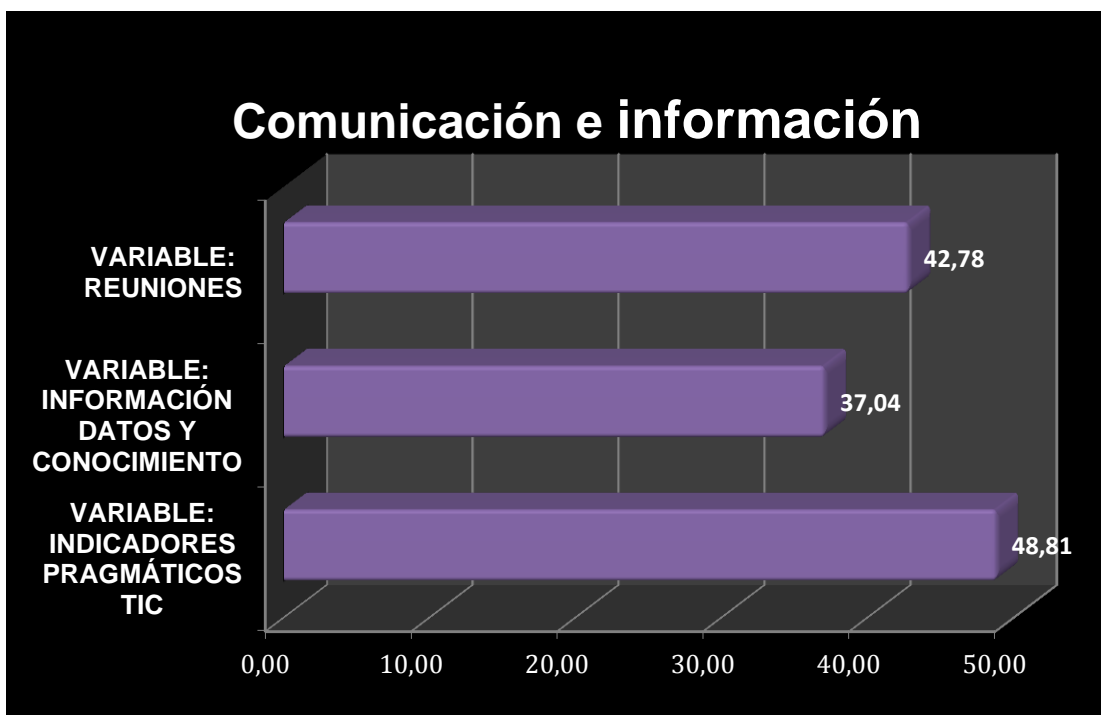
**Recomendaciones:**

- Baluarte debe ser miembro de algún gremio o empresa del sector para que en algún momento no se encuentre imposibilitada atender una mayor demanda y en momento que tenga grandes proyectos sea bastante provechoso, cooperando en el crecimiento de su empresa y otras empresas del sector.
- El Gerente General debe promover el cambio en la empresa y liderar iniciativas novedosas en el sector, así mismo tener un amplio conocimiento en el fracaso, éxito y estudio de las nuevas oportunidades y estrategias asociativas.

## 10.12. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

### 10.12.1. Resultados obtenidos

**Cuadro 14. Resultados de la evaluación del componente Comunicación e información**



Fuente: Elaboración propia

### 10.12.2. Análisis situacional

La Gerencia General de Baluarte realiza reuniones de tipo informal, en las cuales se tratan temas que se derivan del día a día. Las reuniones se comienzan cuando el convocante llega, se usa cualquier tipo de dialogo y se terminan por consenso.

La empresa no cuenta con una infraestructura tecnológica adecuada, ya que su información es almacenada manualmente y en carpetas separadas. A pesar de que la empresa no cuenta con una tecnología sofisticada cuenta con una página Web y el proceso de implementación de una infraestructura tecnológica se encuentra en estudio.

Esta área se encuentra ubicada en el estadio dos (2): 42.87%.

#### **Potencialidades:**

- La principal potencialidad que muestra la organización frente a en los sistemas de comunicación e información se centra en la página Web de Baluarte Construcciones y Diseños, en ella actúa el área de mercadeo promocionando sus bienes y dando a conocer las obras arquitectónicas que ha ejecutado, además proporciona beneficios de comunicación entre los miembros de la organización y los interesados en la empresa

#### **Problemáticas:**

- En las reuniones de la empresa se realizan de manera informal, estas **no** son documentadas, es decir no cuenta con un acta donde se documente lo hablado y acordado en la reunión, asimismo el inicio y la finalización de las reuniones se hace a criterio de los participantes de la reunión.
- Los datos recopilados se registran y almacenan en carpetas físicas, clasificándose según su pertinencia.
- La empresa no cuenta con un programa de investigación y desarrollo que conduzca a la generación nuevos procesos innovadores.

- La redacción de la documentación se escribe de manera informal, con un vocabulario estándar y escrito por cualquier integrante de la organización.
- La organización no cuenta con un sistema de intranet, que les facilite y este más organizado la información que manejan a diario.

**Recomendaciones:**

- Establecer parámetros de acción donde se tenga en cuenta la elaboración de un programa a seguir durante las reuniones (orden del día), de igual forma dejar estipulado mediante un acta todo lo hablado y planteado durante la reunión.
- Adquirir un sistema de manejo de información de tal manera que esta se haga de forma digital, eliminando el uso de carpetas físicas.
- Es indispensable que haya un comité o persona encargada de medir, evaluar, comunicar y retroalimentar los procesos de comunicación de las diferentes áreas de la empresa.
- Incentivar a los trabajadores para que realicen procesos de innovación en la empresa, documentando y patentando lo innovado.
- Crear una infraestructura tecnológica intranet que permita mayor seguridad en el manejo interno de la información de la organización

### 10.13. INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO

#### 10.13.1. Resultados obtenidos

**Cuadro 15. Resultados de la evaluación del componente Innovación y Conocimiento**



Fuente: Elaboración propia

#### 10.13.2. Análisis situacional

La empresa ha reclutado personal capacitado para desarrollar con perfeccionamiento procesos de sus proyectos, teniendo personal habilitado para gerenciar distintos programas que tiene la organización, en el diseño y creación de nuevos conocimientos y avances para la empresa. El conocimiento y la experiencia vivida se transmiten en toda la Empresa por medio de diferentes mecanismos, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo MMGO se califica este componente en estadio dos (2): 47.62%.

**Potencialidades:**

- Baluarte cuenta con personal externo conocedores de temas específicos, los cuales pueden gerenciar proyectos y a su vez se relacionan con los clientes, por tener un conocimiento adecuado se tienen en cuenta para la participación de toma de decisiones a estos líderes.
- La empresa se destaca por escuchar sugerencias de los clientes en los diseños de mejoras de sus proyectos.
- Se realizan pruebas en la creación de nuevos diseños para el desarrollo de la prestación del servicio de construcción.
- Su principal importancia es pensar que los conocimientos y la experiencia se debe compartir en la organización.

**Problemáticas:**

- La empresa contrata asesores independientes para obtener un conocimiento específico, asimismo Baluarte elabora un plan de negocio para los proyectos previgistos y crean nuevos conceptos en grupo.
- La empresa reconoce cuales son los actores internos y externos que afectan los proyectos y asimismo identifican que organizaciones o quienes pueden suministrar información en la empresa.
- La organización realiza una documentación mínima de los desarrollos que se ejecutan en la empresa y el conocimiento y la experiencia de la empresa se comparten por medio de mecanismos.
- Tiene su propio mecanismo para compartir el conocimiento y la experiencia de la empresa.

**Recomendaciones:**

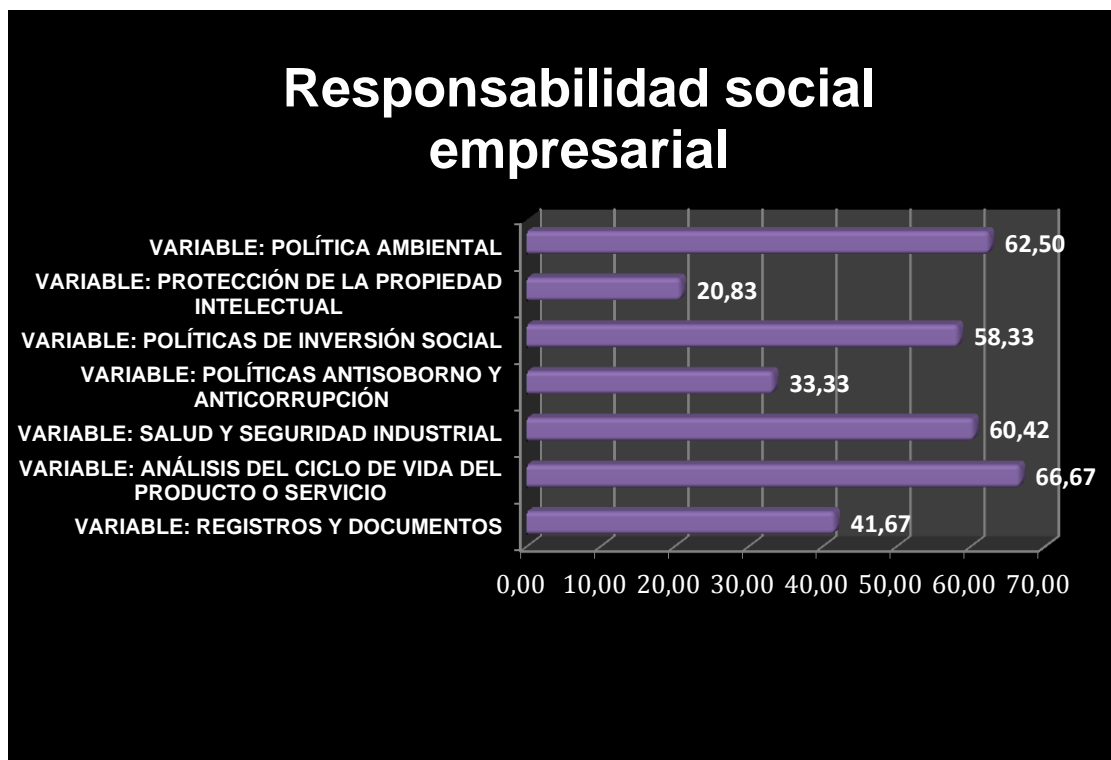
- La empresa debe realizar negociaciones con licencias tecnológicas (know-how, patentes) para un mejor desarrollo de su servicio y compartir conocimiento con todos los integrantes de la organización.

- Baluarte debe fortalecer grupos de proyectos con expertos que requiera la empresa, a su vez vincularse a organizaciones que generen conocimiento y escuchar a sus empleados que ellos también generan conocimiento a la empresa por su experiencia.
- La empresa debe mantener un ambiente propicio para la creación de conocimiento de todos los integrantes de la empresa, creando una confianza y apoyo en el otro.

#### 10.14. RESPONSABILIDAD SOCIAL

##### 10.14.1. Resultados obtenidos

**Cuadro 16. Resultados de la evaluación del componente Responsabilidad Social**



Fuente: Elaboración propia

### **10.14.2. Análisis situacional**

El componente responsabilidad social se encuentra ubicado en el estadio dos (2) 49.11%.

Lo importante en esta área, es que la empresa ha empezado a implementar factores determinantes en RSE, esto hace que la empresa cumpla con las leyes que rigen y así mismo sus empleados ayuden a que esto se pueda lograr.

#### **Potencialidades:**

- La empresa Baluarte comienza a implementar las partes de responsabilidad social empresarial, especialmente en el ámbito ambiental, según como lo estipulan las leyes, teniendo un mejor cuidado de los desechos, asimismo se está empezando a manejar la RSE, con las comunidades en las que están ejecutando cada una de sus obras.
- Dentro de la organización se está tratando el tema de los principios éticos, con el fin de evitar el soborno y corrupción dentro de esta, dado que son inconvenientes que en la actualidad se presentan continuamente.
- En la parte de salud y seguridad social, se hace entrega a cada uno de los empleados que están dentro de las obras como guantes, cascos, botas y demás implementos para el bienestar de sus trabajadores.

#### **Problemáticas:**

- La empresa desconoce la parte de protección de la propiedad intelectual, como la reglamentación interna, las cláusulas contractuales.
- En las políticas anti soborno y anticorrupción se trabaja dentro de la empresa de una manera informal, no se tienen políticas ni normas las cuales se refieran a este y mucho menos se emplean dentro de la organización comités de ética.
- Referente al manejo de los registros y documentos sistematizados no cuentan con ninguna clase de registros.

**Recomendaciones:**

- La empresa Baluarte Construcciones y Diseños debe considerar de vital importancia todo lo referente a el adecuado manejo de la protección de la propiedad intelectual, asimismo debe realizar comités de ética, lo cual ayuda a que sus empleados estén fundamentados en valores éticos, y manejarse de manera formal, para que tengan un sentido de pertenencia por la empresa. Por otro lado deben tener registros y documentos sistematizados por lo menos de un año.

### PARTE III

## DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

### 11. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

#### 11.1. *Formulación de la estrategia*

Las organizaciones deben establecerse con un fin y cada una de ellas con intenciones diferentes, pero con un fin determinado, por esta razón deben tener la base fundamental estableciendo la misión y la visión de la empresa, para empezar a instaurarlas se debe comenzar con hacerse dos preguntas básicas para su elaboración, para tener claro a donde se quiere llegar, la pregunta para realizar la misión es “¿cuál es nuestro negocio?” Y para la visión “¿qué queremos llegar a ser?” (Conceptos de administración estratégica, 2008).

Teniendo las respuestas de estas dos preguntas se deben estructurar de una mejor forma la misión y visión de la organización, Peter Drucker comenta que la “responsabilidad primordial de los estrategas” es desarrollar una visión y misión clara, por esta razón los líderes de las organizaciones no solo deben hacer esto sino difundirla a todos sus trabajadores y darla a conocer para obtener ventajas competitivas en el mercado.

La misión de una organización debe enfocarse en nueve componentes para estructurar una adecuada misión:

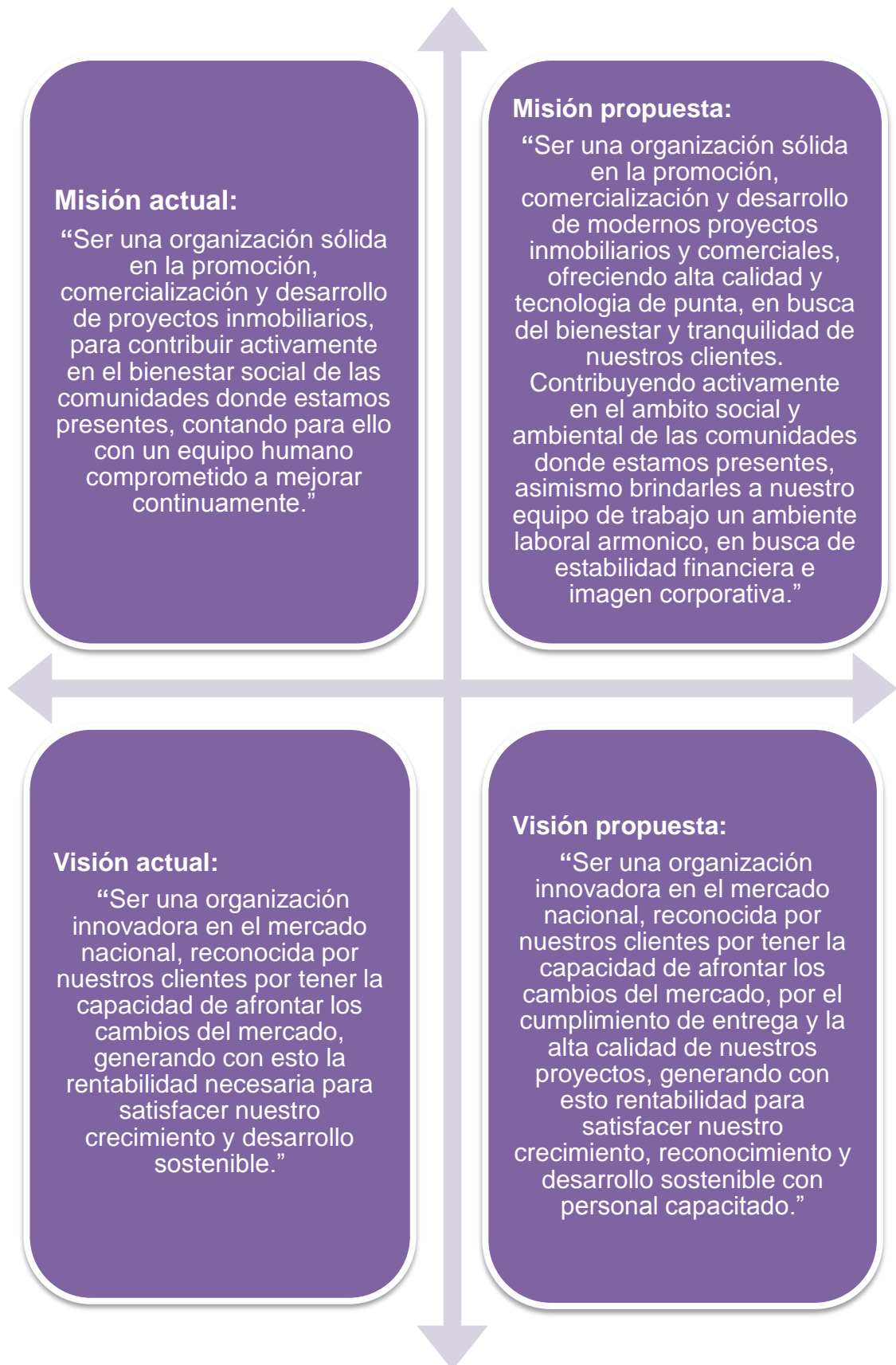
- 1) Clientes
- 2) Productos y servicios

- 3) Mercados
- 4) Tecnología
- 5) Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y rentabilidad
- 6) Filosofía
- 7) Concepto que tiene la empresa de sí misma
- 8) Preocupación por su imagen pública
- 9) Preocupación por los empleados

La organización Baluarte Construcciones y Diseños cuenta con sus finalidades establecidas, pero no cuenta con todos los componentes recomendados para una misión completa, de igual forma las finalidades son conocidas por los líderes de la empresa y no por todo el personal de esta.

En el siguiente cuadro se hace un comparativo de la misión y visión con la que cuenta la empresa y la sugerida implementado algunos cambios en ellas.

**Cuadro 17. Cuadro comparativo de plan estratégico de la empresa Baluarte Construcciones y Diseños.**



Fuente: Elaboración propia

## **Valores corporativos**

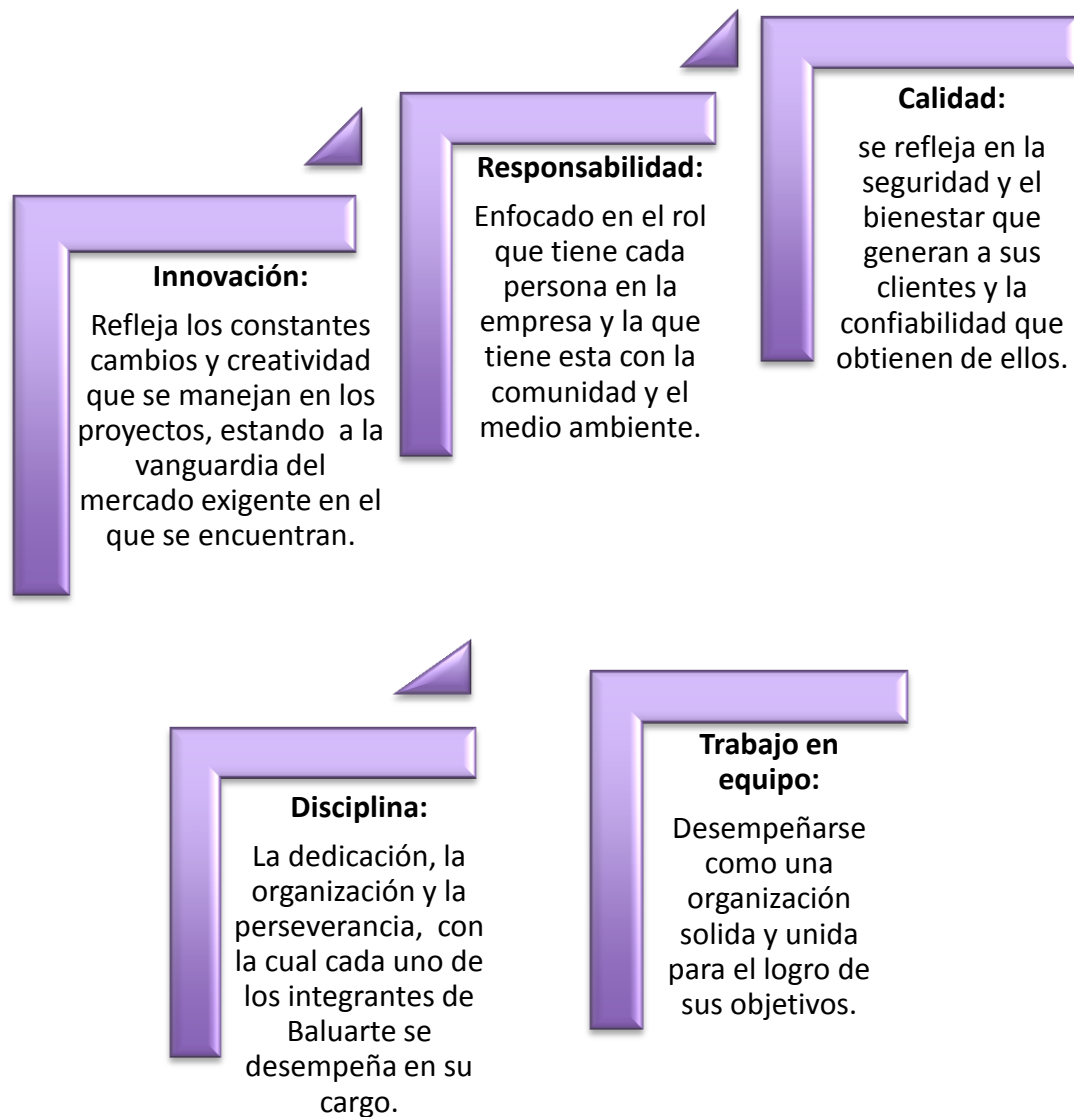
Los valores fundamentales de Baluarte Construcciones y Diseños están establecidos pero no cuentan con el concepto que se desea implementar en la empresa:

- Innovación
- Flexibilidad
- Confiabilidad
- Calidad

Fuente: Elaboración propia basado en Baluarte Construcciones y Diseño (s.f)

Los valores corporativos son de vital importancia para el direccionamiento de la empresa y deben estar alineados con la misión y visión de la Organización, por tal motivo se sugirió al Gerente de la empresa el señor Alexander Huertas reestructurar los valores corporativos, manteniendo algunos de los valores e incorporando otros, (innovación, responsabilidad, calidad, disciplina y trabajo en equipo) encaminados a los logros y objetivos de la organización.

**Ilustración 9. Valores corporativos establecidos en la Empresa Baluarte.**



Fuente: Elaboración propia

**Análisis del entorno.** En la empresa Baluarte Construcciones y Diseños, el componente de direccionamiento estratégico es el que se encuentra más bajo y al que se le debe realizar un estudio detallado para determinar y restaurar las falencias que se encontraron; por esta razón se implementó el DOFA y el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

### MATRIZ DOFA

**Tabla 2. Matriz cruzada DOFA de la Empresa Baluarte Construcciones y Diseños.**

<p style="text-align: center;"><b>Matriz DOFA</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de calidad.</li> <li>• Contratación de firmas de consultorías y asesorías en los proyectos.</li> <li>• Antecedentes de las obras realizadas.</li> <li>• Facilidades de pago a los clientes.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos de producción.</li> <li>• Bajo nivel de reacción frente a inconvenientes internos.</li> <li>• Falta de manuales de procedimientos.</li> <li>• No cuenta con planes de mejoras al medio ambiente.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión a mercados nacionales y regionales.</li> <li>• Atender otro segmento de clientes.</li> <li>• Expandir línea de productos.</li> <li>• Asociatividad</li> <li>• Sistema de construcción industrialización.</li> </ul>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un estudio de mercadeo para ingresar a nuevos mercados e implementar nuevos productos de calidad.</li> <li>• Alianza con grandes empresas aprovechando la experiencia obtenida en proyectos.</li> <li>• Implementación de sistema industrializado.</li> </ul>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza con proveedores para disminución de costos</li> <li>• Implementar políticas de medio ambiente, para generar mejor imagen de la compañía.</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes competidores del sector.</li> <li>• Tasas de interés de créditos hipotecarios altas en los Bancos.</li> <li>• Clima</li> </ul>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de pago factibles para los clientes.</li> <li>• Generar productos de alta calidad y buenos precios para competir en el mercado.</li> <li>• Realizar estudios de clima</li> </ul>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar economía de escala.</li> <li>• Crear políticas de medio ambiente y producción.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En las estrategias FO, se plantea que la organización aproveche el área de mercadeo para realizar estudios, en los cuales determine que otro tipo de mercado pueden explorar, por ejemplo, que tan factible sería realizar proyectos de vivienda de estrato cuatro en otras localidades de la ciudad de Bogotá, dado que se han enfocado en un solo tipo de clientes, asimismo indagar que otras ciudades intermedias pueden ejecutar sus obras y analizar la probabilidad de hacer alianzas con empresas constructoras para desarrollar grandes proyectos, para esto también la organización le convendría comenzar a utilizar los sistemas de construcción industrializados, el cual le permite disminuir costos, tiempo de entrega en sus obras y mayor rentabilidad.

En las estrategias DO, se desea obtener beneficios para la compañía aprovechando oportunidades que se le presentan, una de ellas es realizar alianzas con los proveedores en el que se obtenga un gana-gana, beneficiándose la empresa con descuentos, promociones y estabilidad de precios de la materia prima (cemento, varillas, arena, pintura, etc.) y los proveedores fidelidad y permanencia en todos los proyectos que la constructora ejecute.

Otra estrategia que se determina, es establecer las políticas de medio ambiente especialmente en el buen manejo de los desechos que se generan en las obras, en la forestación de plantas y acciones que benefician a la comunidad donde realizan las obras.

En las estrategias FA, se busca que con las fortalezas que la empresa tiene mitiguen las amenazas que el entorno les genera, una de ellas es beneficios de pago para los clientes, disminuyendo el valor de la cuota inicial si lo cancelan de contado o ser más flexibles brindándoles periodos de gracia para que se motiven a la compra de vivienda y amortigüen las altas tasas de interés de los bancos.

Otra estrategia que se implementaría es trabajar con proveedores los cuales le brinden materiales de calidad a muy buenos precios para competir en el mercado con muy buenas estrategias y brindarle a los clientes precios llamativos.

En las estrategias DA, se busca implementar economías de escala, es decir, entre más apartamentos se realicen, menores costos tendrá cada apartamento, por tal razón es importante realizar las alianzas con los proveedores y tener un proceso de producción adecuado para eliminar los cuellos de botella que generan incremento en los costos de producción.

Para disminuir estos riesgos es necesario implementar un manual de políticas y requerimientos de producción en el cual se especifique cada proceso, asimismo uno de políticas ambientales las cuales conozcan y cumplan la empresas contratadas por medio de outsourcing para la ejecución de los proyectos de construcción, para estar en pro del medio ambiente, la comunidad y generar buena imagen corporativa.

## **MODELO CINCO FUERZAS MICHAEL PORTER**

- **Rivalidad entre vendedores competidores**

La competencia que hay en el sector de la construcción es bastante alta, hay empresas que llevan muchos años de experiencia y dedicación en proyectos que llegaron a ser pequeños y hoy, se presentan como grandes compañías del país. Baluarte Construcciones y Diseños, es una organización con pocos años de experiencia que ha tenido altibajos en ese tiempo, enfrentándose a compañías grandes y otras del mismo tamaño, que han logrado gran participación en el mercado y que poco a poco han crecido con grandes proyectos y mayores ventas, asimismo como algunas otras empresas que cuentan con estrategias competitivas como bajos costos, marketing, financiamientos, las cuales hacen que cada día tomen mayor importancia en el mercado.

Baluarte a pesar de ser una empresa con pocos años de experiencia ha podido permanecer en el mercado, enfrentándose con todo tipo de empresas pero en especial a todas aquellas constructoras de igual tamaño, las cuales ofrecen los mismos aspectos y condiciones, en precios, promociones, calidad pero que de alguna manera la empresa ha encontrado estrategias que le han permitido enfrentarse a sus rivales.

### **Amenaza de la entrada de los nuevos rivales**

El sector de la construcción en los últimos años ha tenido un gran desarrollo, por esta razón la demanda ha incrementado y han entrado varias empresas al sector, aunque se encuentran varias barreras de entradas que impiden o dificultan la entrada en el ámbito, tales como, los altos costos de producción, gran cantidad de rivales, posicionamiento de marca y la preferencia de algunos clientes por empresas constructoras como Marval, Pedro Gómez, Bolívar, por sus productos y diferenciación en el mercado.

La empresa Baluarte necesita estar a la vanguardia para que la entrada de nuevos actores al mercado no les afecte, determinando estrategias de costos, economías de escala, publicidad, las cuales permitan la diferenciación de sus proyectos para permanecer en el sector y que la entrada de las nuevas empresas no afecte la estabilidad de la organización.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de la empresa Baluarte se encuentran divididos, uno de estos son las cementeras las cuales varían constantemente en el precio, dado a que no cuentan con un valor determinado sino que cada dos o tres meses, sus precios aumentan o disminuyen, por esta razón, la empresa realiza un nivel de compras altas cuando el valor del cemento ha disminuido, para que no se tenga que hacer muchas compras de este material cuando están con precios elevados, esta es una variable que no se puede controlar y que puede beneficiar o afectar al sector de la construcción, otro proveedor que tiene gran manejo de sus clientes son las ladrilleras, las cuales manejan cierto tipos de ladrillos dependiendo la necesidad y gusto del cliente, en esta parte este debe estar enfocado en las cosas que necesita y saber con precisión la cantidad y la fecha en que los va a utilizar, dado que si se hace algún tipo de diseño exclusivo y la cantidad solicitada no fue la suficiente, hay que esperar un tiempo determinado hasta que los fabriquen y esto puede perjudicar el desarrollo de la obra.

Otros de sus proveedores son las ferreterías, las cuales hay gran oferta en el mercado y no llega afectar directamente a la empresa Baluarte, dado que se escogen las que obtengan productos de alta calidad con muy buenos precios.

### **Poder de negociación con los compradores**

La empresa Baluarte se dirige a personas con altos niveles de ingresos, dado que están ubicados en la localidad de Usaquén en estrato seis, esto no quiere decir que a pesar de que estas personas cuenten con niveles económicos favorables, la empresa no cuente estrategias llamativas, es más, estos clientes son más exigentes en satisfacer sus gustos y necesidades.

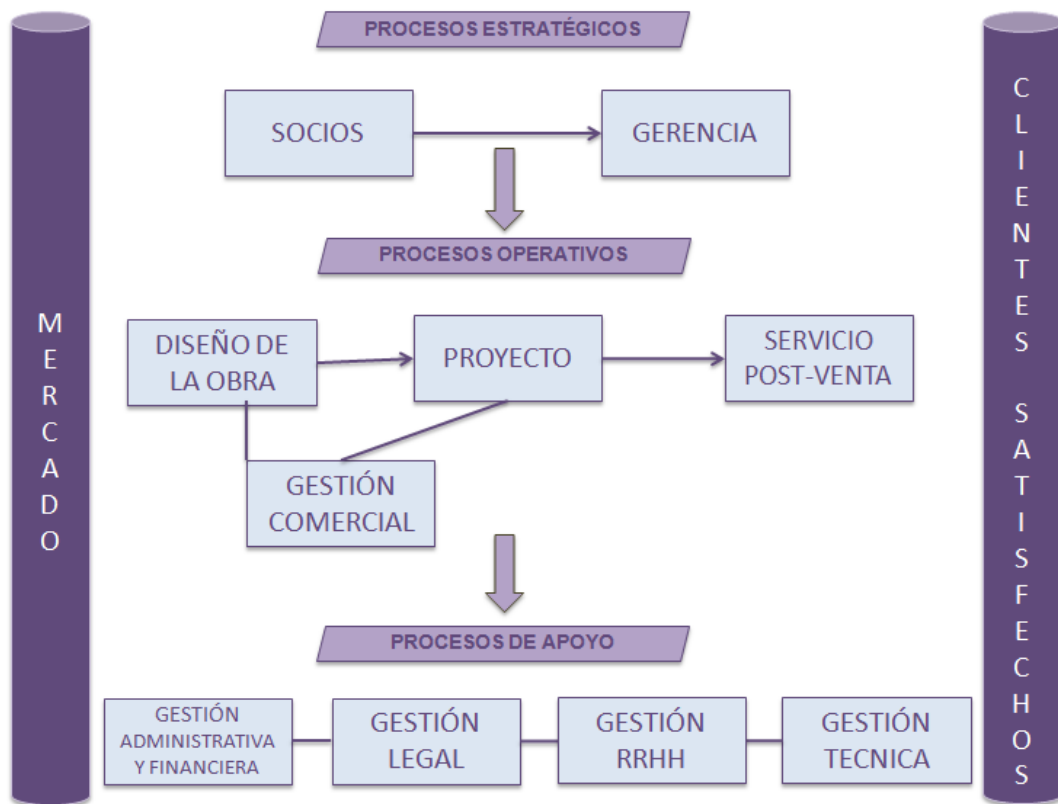
En esa localidad están construyendo varias empresas las cuales tienen proyectos de vivienda muy parecidos, que afectan a la venta de sus apartamentos, por esto, la empresa ha implementado estrategias de publicidad, de bajos costos pero especialmente facilidad de pago en la primera cuota en la cual la manejan directamente con la constructora y no con el banco, difiriendo en algunos meses este pago sin cuota de interés, asimismo en el diseño y calidad de sus apartamento los cuales llamen la atención de sus clientes.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos de la empresa Baluarte no están específicamente definidos, pero se tendrían en cuenta construcciones de vivienda de muy buena calidad y con características similares a la que ejecutan en la empresa pero en otros lugares de la ciudad donde el estrato fuera más bajo, esto sería más llamativo para los clientes, economizando dinero en servicios públicos, impuestos y demás aspectos que se tienen que tener en cuenta al realizar compra de vivienda.

Otro aspecto que sustituiría la compra de vivienda a la empresa Baluarte Construcciones y Diseño, son las constructoras que implementan sistemas industrializados en la ejecución de las obras, dado a que las personas tendrían en un menor tiempo sus viviendas, con muy buena calidad y hasta podrían obtenerla con menores precios.

**Ilustración 10. Mapa de procesos de la Empresa Baluarte Construcciones y Diseños.**



Fuente: Elaboración propia

En los procesos estratégicos de la empresa Baluarte, se determinó que son los Socios y el Gerente General, los responsables de la dirección y planeación de los procesos enfocados directamente con los factores claves de la empresa.

En los procesos operativos se determinó que el diseño de los proyectos, la gestión del área comercial (enfocados en la venta de las obras y satisfacción de los clientes), así como el proceso de ejecución de la obra y el servicio post-venta, pertenecen a este tipo de procesos, dado que están ligados directamente a la ejecución de las construcciones y el objetivo de su causa misional.

Por último se encuentra los procesos de soporte o de apoyo, los cuales se determinó que la gestión administrativa y financiera, la gestión legal, la gestión de recursos

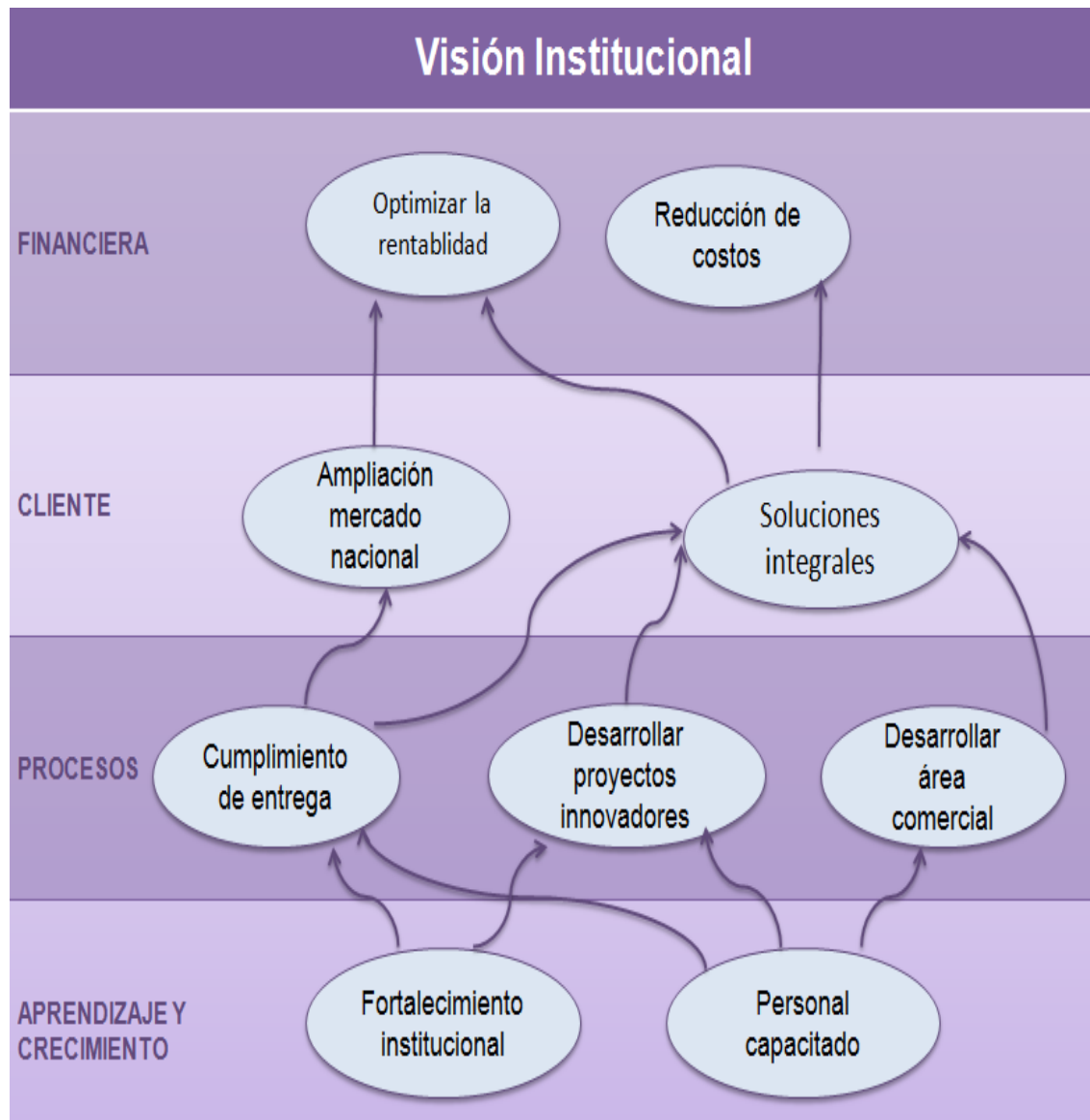
humanos y la gestión técnica, son aquellas áreas que le dan el soporte a los procesos operativos para que se cumpla con los objetivos planteados.

### **Mapa estratégico**

La empresa Baluarte Construcciones y Diseños, no cuenta con objetivos estratégicos definidos, por esta razón se llevó a cabo un proceso de identificación de objetivos con el Gerente Alexander Huertas mediante las finalidades (visión, misión) de la empresa.

En el siguiente mapa estratégico se definen los objetivos enlazados a través de flechas las cuales señalan la influencia que tienen los objetivos de aprendizaje y crecimiento, y los de procesos, en los objetivos de clientes y financieros, con base en Ríos Giraldo (2009):

**Ilustración 11. Mapa estratégico de la Empresa Baluarte Construcciones y Diseños.**



Fuente: Elaboración propia

## **BALANCED SCORECARD**

El cuadro de mando integral es una herramienta que hace seguimiento y medición a los objetivos estratégicos, por esta razón fueron planteados objetivos financieros, de clientes, de procesos y de aprendizaje y conocimiento, plasmados en el mapa estratégico anteriormente ilustrado, los cuales mediante esta herramienta se monitoreará su desempeño y cumplimiento, se dividirán las cuatro perspectivas para obtener mayor entendimiento en su explicación.

**Tabla 3. Perspectiva Financiera BSC**

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Metas	Índice	Frecuencia	Responsable
Financiera	F.1. Optimizar rentabilidad	F.1.1 Aumentar el margen neto	Margen neto deseado - margen neto actual	Terminación de cada proyecto	Gerente general
		F.1.2 disminuir el tiempo en que se recupera el capital de la inversión inicial	periodo de recuperacion actual Vs periodo de recuperacion esperado	Terminación de cada proyecto	Gerente general - Director admon y financiero - Director técnico.
	F.2. Disminución de costos	F.3.1 Implementar procedimientos que disminuyan costos de producción	Costo de produccion act/ Costo de produccion esperado	Mensual	Director técnico
		F.3.2 Contratar los proveedores adecuados	Proveedores actuales/ otros proveedores	Terminación de cada proyecto	Director técnico-coordinador RRHH

Fuente: Elaboración propia

La perspectiva más llamativa para los socios de la organización es la financiera por esta razón tiene como objetivo incrementar su rentabilidad, disminuyendo sus costos.

Por lo anterior se deben llevar a cabo estrategias que lleven a cumplir con el objetivo primordial (maximización de utilidades), y como se determina en el cuadro de mando integral, se desea mejorar los indicadores de liquidez reduciendo a su vez los tiempos de producción lo que lleva a aumentar las ganancias de sus socios; para lograr esto, se asocian otras metas que van encaminadas a este cumplimiento, como lo es la ampliación del mercado local, penetrando otras localidades de la ciudad de Bogotá, en las cuales se pueden realizar otros proyectos, así como penetrar a ciudades intermedias como lo es Girardot y Villavicencio, ciudades que son llamativas para la empresa dado que cuentan con buenos índices de crecimiento en la construcción.

Otra meta que se desea ejecutar es la disminución de costos, determinando estrategias en la parte de producción y tiempos de entrega que permita que se reduzcan los costos y el margen de ganancia sea más alto.

Acerca de sus proveedores se debe hacer una selección adecuada mediante procesos formales para determinar el proveedor adecuado para el desarrollo de sus proyectos, dado que no han tenido buenas experiencias con ellos.

**Tabla 4. Perspectiva Clientes BSC**

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Metas	Índice	Frecuencia	Responsable
cliente	C.1. Soluciones integrales	C.1.1. Desarrollo de productos innovadores	Productos desarrollados/ prod por desarrollar	Semestral	Director técnico
		C.1.2. Aumentar la calidad de los productos	Calidad del proyecto anterior/cal proyecto actual (mejoras en	Trimestral	Director técnico
		C.1.3. Entregas a tiempo	Tiempo entrega proyectos ant/ Tiempo entrega deseada	De acuerdo al proyecto	Director técnico
		C.1.4 Aumentar la satisfacción de los clientes	quejas y reclamos en el servicio postventa	Trimestral	Director comercial
	C.2. Ampliación del mercado	C.2.1 Entrar en nuevos mercados locales	segimiento de nuevos proyectos	Trimestral	Director comercial - Asesores comerciales
		C.2.2 Penetrar a ciudades intermedias	segimiento de nuevos proyectos	Trimestral	Gerente general - Director comercial

Fuente: Elaboración propia

La perspectiva de clientes es fundamental para el logro de obtener la rentabilidad financiera deseada, puesto que no solo el cumplimiento de los plazos de producción es importante, sino que con aspectos como el cumplimiento de los planes de venta, la perspectiva clientes juega un papel fundamental, en la cual se puede perfilar a los clientes hallando los gustos y necesidades, aunque la empresa Baluarte tiene definido cuales son las características de sus clientes, el mercado está en constante cambio; por ejemplo, cada vez hay nuevos desarrollos en el proceso de las obras, en tecnología, diseños, por tal razón deben estar a la vanguardia del mercado, brindándole a sus clientes desarrollo en las construcciones, con mejores diseños, calidad en los materiales y con entregas a tiempo para obtener la satisfacción de sus clientes, además porque un porcentaje de sus clientes están interesados en la compra de viviendas en ciudades intermedias, en las cuales buscan tener su casa de descanso en otros lugares con diferentes características a la ciudad de Bogotá.

**Tabla 5. Perspectiva Procesos BSC**

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Metas	Índice	Frecuencia	Responsable
Procesos	P.1. Cumplimiento de entrega	P.1.1 Disminuir tiempos de entrega	Tiempo de entrega real - Tiempo de entrega presupuestada	De acuerdo al proyecto	Director técnico
		P.1.2 Organización en sus procesos	seguimiento a cada proceso de producción comparándolos con el presupuestado	Trimestral	Director comercial- Director técnico
	P.2. Desarrollo de proyectos	P.2.1 Ejecutar proyectos innovadores	Proyectos anteriores/ proyectos actuales	Trimestral	Director comercial
		P.2.2. disminuir tiempos de fabricación	Tiempo de producción real - Tiempo de prod presupuestado	De acuerdo al proyecto	Director técnico
	P.3. Desarrollo comercial	P.3.1 Llegar al cliente meta	Segmento seleccionado: clientes viables- clientes no viables	Semanal	Director comercial- Asesores comerciales

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la perspectiva de procesos el objetivo principal es disminuir los tiempos de entrega de las viviendas, dado que hay varios factores internos como externos que afectan el adecuado proceso en el desarrollo de sus proyectos. Por ejemplo, el invierno es un factor externo que no se podría controlar pero si se podrían realizar estudios para determinar en qué momentos sería factible empezar los proyectos de obras para que este factor no los retrase. Hay aspectos que si son manejables como llevar procesos organizados, siendo de vital importancia para que las actividades que se realizan sean llevadas a cabo de la mejor forma, desarrollando proyectos innovadores, disminuyendo el tiempo de su fabricación sin descuidar la calidad de sus proyectos, satisfaciendo a sus clientes, atrayendo nuevos consumidores y obteniendo mayor rentabilidad.

**Tabla 6. Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento BSC**

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Metas	Índice	Frecuencia	Responsable
Aprendizaje	A.1. Fortalecimiento institucional	A.1.1 Crear manual de finalidades y proyecciones de la organización	Porcentaje de ejecución	Anual	Coordinador de RRHH
		A.1.2 Plan de integración de toda la empresa	Personas integradas al plan/ total de personas de la empresa	Bimensual	Coordinador de RRHH
	A.2. Personal capacitado	A.2.1. Capacitación del personal	Personas capacitadas/ Total de personas de la empresa	Semestral	Coordinador de RRHH
		A.2.2 Adecuar el personal en cargos dependiendo sus competencias	Personas con competencias solicitadas/ total personas de la empresa	Al ingreso de la persona	Coordinador de RRHH

Fuente: Elaboración propia

La última perspectiva es la de aprendizaje y conocimiento, la cual se basa en el enfoque del capital humano, por esto, se establece la creación de un manual con las finalidades y objetivos claros de la empresa, siendo de vital importancia que todo el personal lo conozca y que todos estén visualizando las metas que están propuestas y sean partícipes de la estrategia organizacional, para ellos, se deben realizar encuentros en los que se dialoguen los inconvenientes, las falencias pero de igual forma los progresos y desarrollos favorables que se han obtenido y hacer retroalimentaciones, adaptándose a un ambiente laboral armónico.

Acerca de la capacitación de los empleados esta se debe realizar al ingresar a la empresa y si de alguna forma se manejaran nuevos procesos en el desarrollo de los proyectos, el personal debe ser capacitado y tener claridad del tema, esto disminuiría muchos inconvenientes y facilitaría el manejo de los procesos ahorrando tiempo en su producción, así como dependiendo las competencias y capacidades de cada persona, definiendo así el cargo a desempeñar.

## **12. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL COMPONENTE DE PRODUCCIÓN**

Como se ha mencionado anteriormente la Empresa Baluarte Construcciones y Diseños maneja por medio de outsourcing el diseño de sus proyectos, la ejecución de sus obras, la interventoría, y la fiducia.

Estas empresas que se contratan con el fin de satisfacer a los clientes y a los socios de la organización Baluarte, dichas empresas presentan algunas falencias en el mal manejo en los procesos de producción y su falta de organización, lo que ha generado varios inconvenientes, como demoras en la entrega final y fallas en los procesos de producción, generando altos costos e inconvenientes, que muchas veces terminan afectando la productividad de la empresa, su rentabilidad, su imagen y demás aspectos que pueden interrumpir el objetivo de la organización.

Para que los proveedores de la empresa Baluarte cuenten con los procesos adecuados, disminuyendo y eliminando problemas en la ejecución de sus procedimientos, se debe tener en cuenta el sistema de gestión de calidad de la ISO (la Organización Internacional de Normalización) en el cual se debe tener en cuenta ciertos aspectos para el proceso adecuado de obtener eficiencia en los pasos que se ejecutan dentro de las organizaciones, por tal motivo la empresa Baluarte debe tener ciertos requerimientos de la Norma ISO 9001 y tomarlas como un requisito para la selección de compañías, implementando procesos claros y bien estructurados en pro de los clientes y accionistas de la empresa Baluarte.

Por esta razón se considera implementar un manual de procesos de selección de los proveedores, dado que son de gran importancia para el cumplimiento visional de la organización. Los pasos a seguir se estructuraron con base en el manual de contratación de grandes empresas como Cementos Argos S.A. y Corferias, las cuales han implementado procesos de selección para sus proveedores y han obtenido grandes beneficios gracias a esto. El Gerente Alexander Huertas está de acuerdo con los procesos y anexó algunos comentarios que se tuvieron en cuenta para este proceso.

**Las ventajas de la implementación del manual son:**

- Manejar formalmente la contratación de los proveedores.
- Llevar procesos de selección transparentes.
- Obtener información válida y verificable.
- No depender de un solo proveedor, sino tener a la mano más empresas que deseen trabajar con Baluarte.
- Determinar la capacidad máxima de producción de cada proveedor, para así fijar cual es el tope máximo de compra a cada uno de estos, previniendo un incumplimiento por parte de los proveedores.
- Obtener la mejor calidad de servicio de los contratistas.
- Seleccionar organizaciones que mejor se adapten a las necesidades de la empresa Baluarte y asimismo a los clientes de esta.

**Trascendencia**

Este manual será implementado para la selección de los proveedores, los cuales son contratados por outsourcing (diseño, ejecución de la obra, interventoría y fiduciaria), siempre y cuando cumplan con los requisitos que se establezcan y apliquen a estas.

**Comité de contratación**

El comité de selección de los proveedores de la empresa Baluarte estará definido dependiendo el proveedor que se contratará:

- Comité de selección de empresa de diseño y ejecución del proyecto:

Socios

Director Técnico

Coordinador de obra

Director Comercial

Director Administrativo y Financiero

Coordinador de Recursos Humanos

Asesor Jurídico

➤ Comité de selección de interventoría:

Socios

Director Técnico

Coordinador de Obra

Coordinador de Recursos Humanos

➤ Comité de selección de Fiduciaria:

Socios

Director Técnico

Director Administrativo y Financiero

Coordinador de Contabilidad

Asesor Jurídico

Como principales funciones de los comités, estará la toma de decisión de contratación de los proveedores, el pago a estos, definir las estrategias y políticas de los procesos o actividades que van a ejecutar. Todas las decisiones tomadas en el comité serán documentadas y se hará seguimiento de esto, así como también se establecerán reuniones por lo menos una vez al mes o siempre y cuando sea necesario.

### **Condiciones laborales**

Los proveedores que lleguen a ser contratados por la empresa Baluarte Construcciones y Diseños, deben:

- Estar en disposición de brindar información requerida por la empresa Baluarte en el momento que esta lo requiera (procesos o actividades que realizan, trabajadores, maquinaria o implementos utilizados).
- Brindarle a sus empleados la prestación social, pago de seguridad e indemnización si llegase a necesitarlo.

- Entregarle a sus empleados los equipos y materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades, así como los implementos básicos de prevención de riesgos.
- Contar con medidas ambientales (si aplica)

### **Definir la necesidad y presupuesto**

La empresa Baluarte al definir la necesidad que tiene, empieza la búsqueda del proveedor que más se acople a sus necesidades, para esto la empresa ya debe contar con un presupuesto para adquirir el servicio que le van a prestar, ya sea para pago mensual o por proyecto dependiendo lo requerido.

### **Contratación**

La empresa Baluarte Construcciones y Diseños, por medio de su página de internet publicará la convocatoria de los proveedores que solicita, especificando los requisitos y condiciones que deben cumplir las personas o empresas interesadas, para que solo apliquen aquellas que consideren que son posibles candidatas a ser contratadas.

Los requisitos y condiciones que se solicitan deben estar establecidos de la siguiente manera:

- Objeto de la convocatoria
- Descripción específica del servicio o bien que solicita
- Cronograma del proceso a llevar a cabo
- El plazo para presentar documentación
- Condiciones (técnicas, financieras y jurídicas)
- Pólizas y garantías
- Fecha, hora y lugar para recibir documentación

### **Evaluación de las propuestas, selección y adjudicación**

Al recibir las propuestas, la empresa Baluarte se reúne y estudia con el comité respectivo dependiendo el proveedor que se vaya a elegir, las propuestas planteadas,

analizando y discutiendo la información obtenida y tomando la decisión respecto a la calidad ofrecida, la capacidad financiera, servicio post venta y demás aspectos fundamentales para la decisión final.

### **Proceso de contratación**

La empresa Baluarte Construcciones y Diseños, se contacta con la empresa o persona escogida como su proponente beneficiario, y llevar los procedimientos necesarios:

- ✓ Lectura del contrato
- ✓ Registro del proveedor (documentación)
- ✓ Firma del contrato por parte del representante legal y proveedor
- ✓ Entrega del contrato
- ✓ Expedición de pólizas pactadas en el contrato (póliza de cumplimiento, estabilidad de obra, calidad, buen manejo de anticipo, salarios y prestaciones sociales) dependiendo del proveedor.
- ✓ Archivos serán archivados y digitalizados para enviarlos al Gerente General y al área de Recursos Humanos.

### **Interventoría del contrato**

Como se había mencionado anteriormente la empresa Baluarte puede supervisar las funciones que realizan sus proveedores, como el cumplimiento de las normas laborales, pagos a sus proveedores y trabajadores, condiciones laborales y demás aspectos que la **empresa** considere necesarias.

Después de estructurar el adecuado proceso de selección de los proveedores para la empresa Baluarte y teniendo en cuenta procesos del manual de las empresas Argos y Corferias, se estableció que tal manual se implementará para la selección de sus grandes cuatro proveedores, por esto se ejemplificara la selección que se realizaría a la empresa que realiza la ejecución de la obra.

### **Pasos de contratación de la empresa ejecutora de la obra**

La empresa Baluarte Construcciones y Diseños genera la necesidad de contratar el proveedor de la ejecución de la obra, después de tener el lote, el diseño, la financiación y varios aspectos de mercadeo y ventas para comenzar con el desarrollo de la obra.

Ya con la necesidad de contratar el proveedor, Baluarte realiza la convocatoria por medio de su página Web, con las especificaciones del proyecto a construir, definiendo las necesidades y requerimientos que solicita y la fecha límite de entrega de documentos.

La empresa constructora debe incorporar los requisitos jurídicos:

- Constitución de la empresa con experiencia mínima de cinco años en proyectos de vivienda Cámara de Comercio.
- RUT
- Certificación de pagos salariales y aportes parafiscales
- Documentación de los proveedores
- Documentación del personal interno
- Hacer constancia de ningún problema jurídico, demandas, incumplimientos, sanciones.

Requisitos técnicos:

- Experiencia general de las obras que ha ejecutado.
- Establecer los procesos que realiza en la producción de los proyectos.
- Especificar maquinaria e implementos utilizados.

Requisitos financieros:

- Presentación de los estados financieros de los ultimo cuatro años.

- Presentación de los indicadores de liquidez como: capital de trabajo, liquidez, las cuales deben estar en buenas condiciones para aplicar en el proceso de selección.
- Establecer si cuenta con algún respaldo económico.

Las empresas que están aplicando para dicho proceso, deben establecer que garantías y pólizas ofrecerán a la empresa Baluarte, para tener mayor seguridad y beneficios.

Al recibir toda la documentación necesaria por parte de la persona o empresa interesada, el comité se reúne, en este caso los integrantes son:

- Socios: Los cuales están interesados en conocer el proveedor que se contratará y las condiciones del acuerdo.
- Director Técnico: Tiene el conocimiento de los procesos técnicos y necesarios de la ejecución de la obra, el cual establecerá si las condiciones ofrecidas son las necesarias para el proyecto.
- Coordinador de obra: Tiene la función de apoyar al Director técnico y entre los dos escoger cuál de los proveedores técnicamente es más factible para la organización.
- Director Comercial: Interactúa en la toma de decisión del proveedor, dado a que conoce los gustos y necesidades de clientes, por tal razón desea conocer si este cumple con los requisitos para la satisfacción de sus clientes.
- Director Administrativo y Financiero: Ejerce la función del reconocimiento del control de procesos, del personal y de la parte financiera del proveedor.
- Coordinador de Recursos Humanos: Evalúa el perfil, la experiencia de los interesados.
- Asesor Jurídico: Se enfoca en la parte jurídica revisando e inspeccionando que la información dada por las empresas interesadas sea verídica.

Al tener la documentación requerida por los proveedores, el coordinador de Recursos Humanos distribuye a los integrantes del comité por medio electrónico los documentos enviados por los interesados, de esta forma cada uno realizará el respectivo análisis dependiendo su rol, después de esto se acuerda un tiempo límite para realizar un estudio detallado y luego el comité se reunirá y se expondrán las

perspectivas y condiciones de cada proveedor para hacer una evaluación y calificación de los aspectos a calificar, un ejemplo de estos son:

- Valor de la oferta
- Presupuestos
- Materiales y maquinarias que implementan
- Programaciones
- Control de calidad
- Experiencia en proyectos de vivienda
- Calificación en el sector
- Mano de obra
- Forma de pago

Después de que el comité ha elegido su proveedor, este se da a conocer por medio por la página Web, para que todos los que se postularon sepan cual fue la decisión.

Luego el área de recursos humanos se contacta directamente con el proveedor elegido para que se acerque a la empresa y se lleve a cabo reunión con el Gerente General y la persona encargada de recursos humanos para la lectura del contrato y su firma, asimismo para llenar algunos documentos necesarios y dejar claras algunas condiciones como la de realizar supervisión de los procesos de calidad por parte de Baluarte a su proveedor.

De esta manera se culmina la selección del proveedor y sus documentos serán archivados y digitalizados en el área de recursos humanos.

De igual forma Baluarte Construcciones y Diseños ha empezado a implementar las normas ISO 9001, aunque el gerente Alexander Huertas comenta que en el presente año ya comenzarán a implementarlas formalmente, por esta razón desea que sus proveedores ya estén certificados o estén en el proceso de hacerlo y cumplan con las siguientes condiciones:

- ✓ Determinar procesos para el sistema de gestión de calidad y aplicarlos en la empresa.
- ✓ Establecer la secuencia e interacción entre estos.
- ✓ Identificar métodos para determinar si la ejecución y control son eficaces.
- ✓ Certificar que la información y materiales que se utilicen para apoyar la operación y el seguimiento de esto, este disponible.
- ✓ Realizar seguimiento, medición y análisis a los procesos.
- ✓ Ejecutar acciones para el logro de los resultados esperados y mejora permanente en los procesos.

### **13. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL COMPONENTE RECURSOS HUMANOS**

El área de recursos humanos en la empresa Baluarte se maneja de manera informal, a pesar de que hay una persona encargada de esta labor, no se lleva el control y los procesos necesarios para seleccionar el personal adecuado en la organización, con el fin de obtener los mejores resultados de cada uno de ellos.

Como se evidencia en el departamento de administración de empresas y contabilidad de la Universidad de Oviedo, el cual presenta un documento escrito por Jesús Manuel Rodríguez basado en las configuraciones estratégicas y sistemas de gestión de recursos humanos, según Rodríguez Oviedo (2001) “revisión de la tipología de Raymond Miles y Charles Snow”, basándose en que las prácticas de recursos humanos son parte del conjunto de sistemas y procesos seguros para la estrategia de la organización, así como lo dice “Delery y Doty” si hay una coherencia entre las estrategias y las prácticas de recursos humanos, esto daría un resultados superiores.

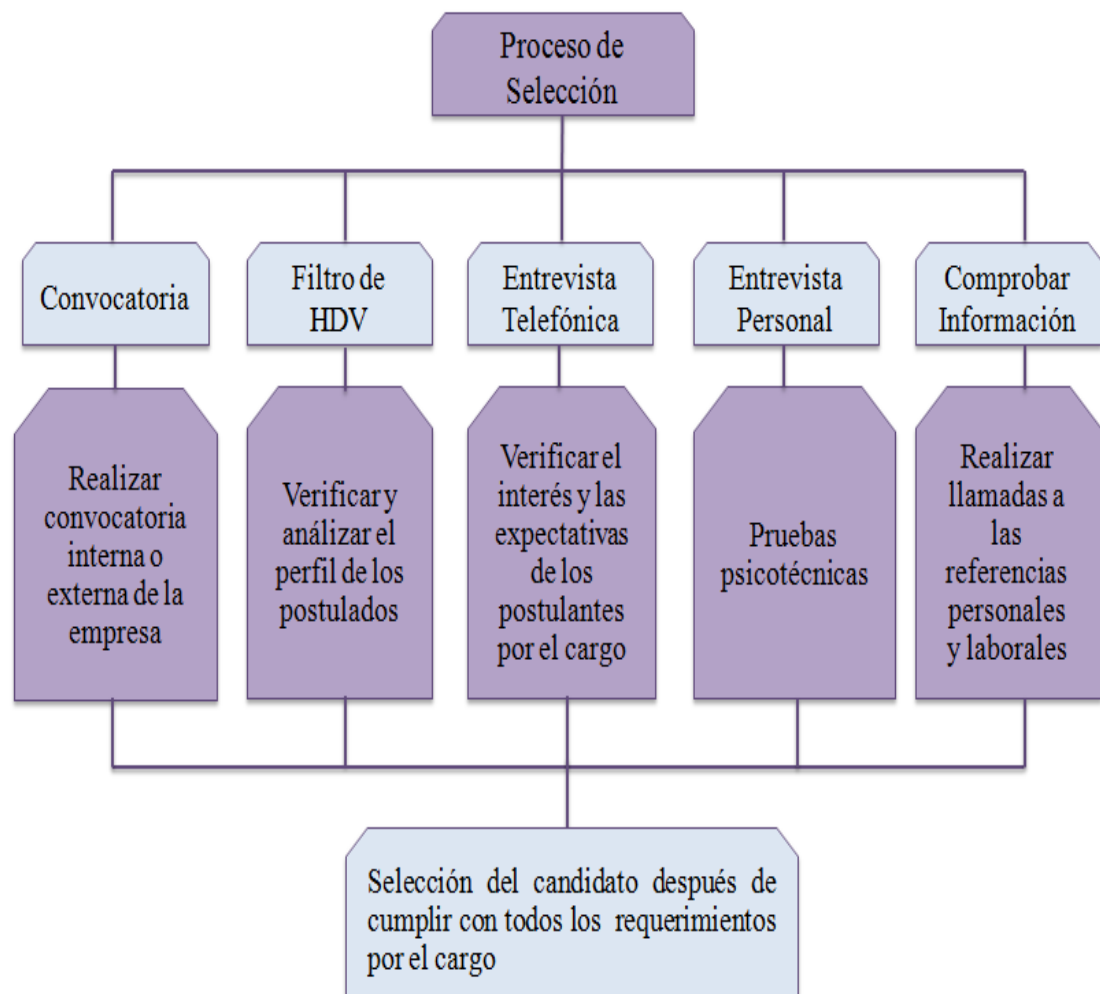
Por eso es tan importante que el área de recursos humanos se estructure y se lleve a cabo procesos formales para todo el personal que llegue a la organización y el que trabaje en esta, con el objetivo de tener el mejor personal en Baluarte y de igual forma obtener mejores resultados. Por esta razón se indagará en dos procesos fundamentales de esta área, la selección y capacitación del personal.

La parte de selección que maneja la empresa Baluarte se da por medio de una corta entrevista para obtener información básica de las personas como nombre, lugar de residencia, estado civil, experiencia laboral, entre otras preguntas básicas, además de esto, la persona que entrevistan normalmente es alguien recomendado de la misma empresa. Por esto, se propone establecer un proceso formal en el cual se lleve a cabo la selección del personal.

Lo que primero debe hacer la empresa Baluarte es perfilar cada uno de los cargos existentes, determinando las características del candidato que se requiere.

El siguiente cuadro define los pasos para realizar el proceso de selección del personal:

**Ilustración 12. Proceso de selección propuesto a la Empresa Baluarte Construcciones y Diseños**



Fuente: Elaboración propia

Después de tener el perfil de los cargos se debe hacer una convocatoria interna, para ocupar la vacante, en la cual el coordinador de recursos humanos informa por medio del correo corporativo el cargo disponible para aquellos que deseen aspirar a este;

sino no hay ninguna persona interesada o no perfila para dicho cargo, se enviará la solicitud a las bolsas de empleo para que por medio virtual las personas interesadas ingresen sus datos personales y se perfilen.

Después de realizado esto, la persona encargada de recursos humanos hará el filtro de las hojas de vida recibidas, para determinar cuáles de las personas postuladas aplican o no al cargo. Si cumple con los requerimientos la(s) persona(s) será llamada y se seguirá con el proceso de selección.

Posteriormente, se contactará al candidato por medio telefónico para comentarle cuales son las condiciones del cargo, asimismo determinar si la persona aún está interesada por el cargo, si tiene disponibilidad de tiempo para el proceso de selección y especificar las condiciones del trabajo, si la persona está interesada se determinará la fecha y hora de la entrevista personal.

El día de la entrevista personal dependiendo el cargo se realizará determinadas pruebas para la selección de la persona, entre las pruebas encontramos:

- Pruebas de destreza: estas pruebas se realizan para determinar las aptitudes que tengan las personas, sus habilidades y de igual forma como puede adquirirlas. Los test más usados en estas pruebas son, capacidad profesional, capacidad mecánica, cualidades psicosensoriales y aptitudes sensoriales.
- Pruebas de inteligencia: en estas pruebas se detectan las cualidades, virtudes y defectos del candidato, la rapidez para la solución de problemas, como trabajan bajo presión.
- Pruebas de personalidad: en estas pruebas pueden identificar si el candidato aplica para el cargo dependiendo la personalidad que tiene, así como también la forma de interactuar con otras personas, como se desempeña trabajando en equipo. Los tipos de test que se utilizan en estas pruebas son los cuestionarios y los proyectivos.
- Pruebas vocacionales: con la implementación de estas pruebas se detecta en el candidato cual es el trabajo más adecuado

Otras pruebas que se utilizan en un proceso de selección para determinados cargos, son las pruebas escritas, orales, prácticas, las cuales ayudan a la elegir el mejor candidato para ocupar la vacante.

Después de esto, se comprueba las referencias personales, realizando llamadas telefónicas a las personas que han colocado como referencias, para indagar más de la persona postulada al cargo y asimismo se hace con las referencias personales, en la que se habla con algún compañero del trabajo o si es posible con el jefe directo, para saber que caracterizó a esta persona durante su anterior trabajo y por último tomar la decisión de contratar a la persona que desarrollo más habilidades y capacidades durante el proceso de selección para el cargo que se estaba presentando.

Otro aspecto que la empresa Baluarte no contempla dentro del área de recursos humanos es la capacitación que debe hacer a las personas que entran a la empresa y a las que ya están dentro de ella, para que así el personal se adapte y tenga más conocimientos de las actividades que ejecuta.

Capacitación “consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”<sup>9</sup>

La capacitación que se debe realizar dentro de la organización debe caracterizarse por ser, según Goñi Zábala (1999):

- Continúa; el aprendizaje debe ser constante, dado que los cambios que hoy día se presentan en el mercado, se presentan con bastante frecuencia y lo importante es que la organización Baluarte cuente con personal capacitado y apto para enfrentar los cambios.

---

<sup>9</sup> Siliceo, A. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. México: Editorial Limusa S.A. Grupo Editorial Noriega. Recuperado en 2012. Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=CJhlsrSulMUC&printsec=frontcover&dq=capacitacion+de+personal&source=bl&ots=IQiShH3I8O&sig=Uu2mIPjuy35xuci23OltuMShFbs&hl=es&sa=X&ei=BpKFUK3>.

- Personalizada; así como se realizan actividades y explicaciones de forma grupal, se debe tener cierta particularidad por cada individuo, dado que todos tienen puntos de vistas diferentes como también la forma de solucionar inconvenientes y enfrentar el mercado.
- Colectiva; así como se menciona anteriormente que se deben practicar actividades de capacitación individuales, también se deben hacer en grupo, para determinar cómo es el trabajo en equipo, cuáles son sus roles, quienes son los líderes y ciertas características que se determinan en el trabajo en grupo.

Para determinar qué aspectos se deben tener en cuenta para capacitación del personal de la empresa baluarte se deben analizar tres niveles, con base en Goñi Zábala (1999):

- Análisis organizacional; en el cual se deben tener en cuenta el plan estratégico de la empresa (misión, visión, objetivos, valores corporativos) frente a resultados que se desean tener con los planes de recursos humanos.
- Análisis de tareas; se determinan las tareas y actividades que se tienen que ejecutar para lograr los propósitos que tiene la empresa, de igual forma en este análisis se debe tener claro la identificación de los cargos y los perfiles de cada uno.
- Análisis de personas; en este nivel se deben realizar ciertas preguntas: ¿Quién o quienes necesitan ser capacitados? ¿Qué tipo de conocimientos, habilidades y capacidades necesitan las personas?

Después de tener analizados los niveles anteriormente mencionados, se deben determinar el tipo de actividades que se podrían realizar dependiendo el personal que se va a capacitar, entre las que se encuentran, según Goñi Zábala (1999):

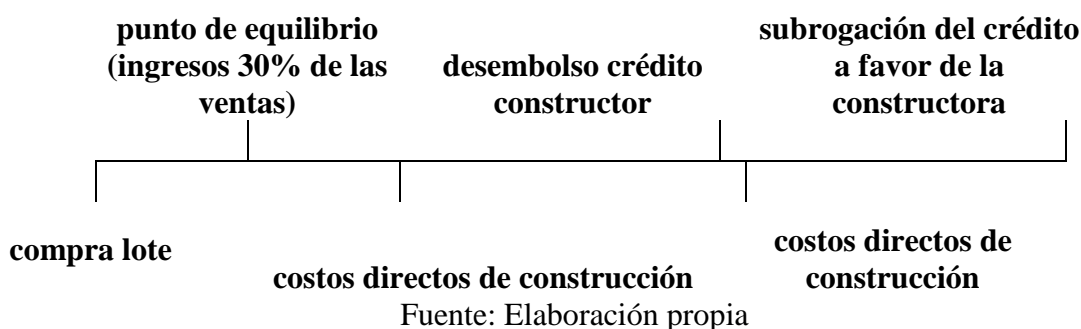
- Mentoring y coaching; con este primero se realizan actividades las cuales aconsejan y educan a las persona tanto en lo personal como lo profesional, enfocándose en las habilidades que debe tener para desempeñar ciertos roles y cumplir con las metas. El coaching normalmente la maneja el jefe inmediato encargado de dar muy buenos consejos, dar apoyo personal, dan consejos.
- Capacitaciones a las personas nuevas; a las personas que hasta ahora ingresan a los puestos de trabajos deben ser capacitados por algún integrante de la empresa o si es en su caso por la persona que va a entregar el cargo, para que las actividades y tareas no dejen de realizarse y no se presente ningún inconveniente, por esta razón es tan importante que en las empresas, las personas sepan de varios temas y no solo una, para que esta no llegue a volverse indispensable para la empresa, por tal razón es aconsejable que como la empresa Baluarte cuenta con un número de personal reducido, varias personas sepan de distintos temas y en el momento que alguno desee irse de la compañía no sea perjudicial para la empresa.
- Caja de trabajo; son actividades que se utilizan para simular varias tareas de documentos, formatos de negocios, correos electrónicos, mensaje de llamadas, cartas, las cuales con solo la información que tiene cada una de ellas, tome prioridades para entregarle al gerente para determinar el nivel de importancia que les da.
- Capacitación en el trabajo; son actividades de enfoque informal, en el que los trabajadores llevan a la realidad algunas situaciones en las que se enfrentan en el mercado y se determina como trabajan las personas bajo presión y su modo de respuesta.
- Rotación de puestos; como lo mencionaba anteriormente es indispensable que los trabajadores tenga el conocimiento de otras funciones que realizan sus compañeros de trabajo, esto llega a ser fundamental cuando requieran la

ayuda en otro puesto por razones de permisos, incapacidades, vacaciones y demás aspectos en los que es beneficioso.

## 14. EFECTOS FINANCIEROS

La forma en que Baluarte Construcciones y Diseños opera, es por la adquisición del lote sobre el cual va a construir, haciendo posteriormente un proceso de ventas sobre planos, después de lograr punto de equilibrio en las ventas se da inicio a la construcción, pero debido a la forma como se realizan las ventas, solo se puede obtener un 30% del valor de las mismas cuando son sobre planos, el dinero faltante para la construcción generalmente es financiado por un crédito constructor, para poder así culminar las obras, haciendo posteriormente una entrega de las mismas, previa subrogación del crédito constructor. De esta manera la empresa obtiene el 100% de ingresos por las ventas entendiéndose así la culminación en general del proyecto, proceso el cual se puede ver gráficamente en el siguiente flujo de caja.

**Cuadro 18. Flujo de caja de la empresa**



Los efectos financieros se pueden ver reflejados en cuanto a los procesos de producción que maneja la empresa dado que los resultados financieros tienen que ver de manera directa con los procesos que se lleven a cabo teniendo una planificación adecuada para cada uno.

Para poder ver los efectos financieros mostraremos cual es el porcentaje promedio referente a los costos que maneja la construcción en un plazo estándar comparado con la realidad se mostraran en qué medida pueden y que efectos traen para la construcción.

**Tabla 7. Costos del proyecto**

CONCEPTO	% COSTOS
Terreno	17%
costos directos de edificación	50%
costos indirectos de edificación	13%
administración y gerencia	4%
costos financieros	10%
costos de ventas	6%
<b>COSTO TOTAL DEL PROYECTO</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

En el flujo de caja desde que se hace el desembolso para la compra del terreno pasan aproximadamente seis meses hasta lograr el punto de equilibrio, para dar inicio a la construcción, pero como se sabe solo se reciben el 30% del total de los ingresos, lo que aproximadamente alcanza a cubrir el proceso de estructura haciendo falta casi un 60%-65% del total de los costos los cuales se debe acudir a un crédito constructor para poder continuar con el proceso constructivo, causados el 30% de los costos que se requieren aproximadamente de 8-12 meses se debe culminar el proyector constructor.

Teniendo en cuenta solo el proceso de construcción omitiendo el proceso de ventas solo se necesitan de máximo 14 meses para ejecutar al 100% la obra, al vincular el manual de producción este será un proceso que seguramente se reducirá aproximadamente en 5 meses si todo sale como se planea, teniendo como periodo máximo de ejecución 11 meses. A continuación se mostrará financieramente los beneficios que esto trae.

- **Beneficio de reducción en los pagos de intereses a los bancos.**

Se realizara este ejercicio suponiendo un crédito constructor de \$100'000.000 para lo que se mostrará la siguiente tabla de amortización del crédito teniendo en cuenta una tasa de interés mensual del 1,8%:

Tabla 8. Amortización crédito - ejemplo

PERIODO	CUOTA	PAGO INTERÉS	ABONO A CAPITAL	SALDO CAPITAL
0				\$ 100.000.000,00
1	(\$ 9.340.197,69)	\$ 1.800.000,00	\$ 7.540.197,69	\$ 92.459.802,31
2	(\$ 9.340.197,69)	\$ 1.664.276,44	\$ 7.675.921,25	\$ 84.783.881,07
3	(\$ 9.340.197,69)	\$ 1.526.109,86	\$ 7.814.087,83	\$ 76.969.793,24
4	(\$ 9.340.197,69)	\$ 1.385.456,28	\$ 7.954.741,41	\$ 69.015.051,83
5	(\$ 9.340.197,69)	\$ 1.242.270,93	\$ 8.097.926,75	\$ 60.917.125,08
6	(\$ 9.340.197,69)	\$ 1.096.508,25	\$ 8.243.689,44	\$ 52.673.435,64
7	(\$ 9.340.197,69)	\$ 948.121,84	\$ 8.392.075,85	\$ 44.281.359,80
8	(\$ 9.340.197,69)	\$ 797.064,48	\$ 8.543.133,21	\$ 35.738.226,59
9	(\$ 9.340.197,69)	\$ 643.288,08	\$ 8.696.909,61	\$ 27.041.316,98
10	(\$ 9.340.197,69)	\$ 486.743,71	\$ 8.853.453,98	\$ 18.187.863,00
11	(\$ 9.340.197,69)	\$ 327.381,53	\$ 9.012.816,15	\$ 9.175.046,84
12	(\$ 9.340.197,69)	\$ 165.150,84	\$ 9.175.046,84	\$ 0,00

Fuente: Elaboración propia

Si la reducción de los plazos se da como se tiene pronosticado, se verían reducciones en el pago de interés del crédito constructor correspondientes a un 13% menos en el total del pago de intereses, teniendo en cuenta una tasa de interés de oportunidad del 1,4% mensual se podrían ganar por el ahorro de estos 4 meses del plazo de construcción (suponiendo recuperación del capital más pronta para ser invertida en otro proyecto) en un 5,6%.

**PRESUPUESTO PROYECTADO**

A continuación se muestran proyecciones para la compañía, con base en análisis vertical del Estado de Resultados.

**Cuadro 19. Cuadro proyecciones a un término de cinco años para Baluarte**

Cifras en miles de pesos

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	1.582.411.245	1.709.004.145	1.845.724.476	1.993.382.434	2.152.853.029
Costo de ventas	1.166.571.057	1.150.266.451	1.132.287.054	1.110.933.248	1.073.148.845
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>415.840.188</b>	<b>558.737.694</b>	<b>713.437.422</b>	<b>882.449.186</b>	<b>1.079.704.184</b>
Gastos Operacionales	82.037.170	156.960.310	243.346.113	342.549.100	451.711.561
Gastos No Operacionales	130.373.801	140.803.706	152.068.002	164.233.442	177.372.118
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>203.429.217</b>	<b>260.973.678</b>	<b>318.023.307</b>	<b>375.666.644</b>	<b>450.620.505</b>
Impuesto Renta	67.131.642	89.421.314	114.847.691	143.769.993	170.814.767
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>136.297.575</b>	<b>171.552.364</b>	<b>203.175.616</b>	<b>231.896.651</b>	<b>279.805.738</b>

Fuente: Elaboración propia

Se realizó un análisis vertical y horizontal para proyectar los siguientes cinco años de la empresa Baluarte Construcciones y Diseños, obteniendo disminución en el costo de ventas, desarrollando y siguiendo el plan de mejoramiento planteado para la organización, en los procesos de la ejecución de las obras de construcción y la selección adecuada del personal para el logro de la disminución de los costos, con el objetivo de que la utilidad neta aumente y las ganancias para los socios sea mayor, dado que los malos manejos financieros y administrativos no han permitido el desarrollo adecuado de la empresa para su crecimiento.

La disminución de los costos se puede ver reflejado en el personal capacitado de la empresa, la cual hace disminuir tiempos y procesos en los cuales se gasta más tiempo del que se debería, por esta razón uno de los planes de mejora para la empresa Baluarte es estructurar de forma adecuada la selección del personal que se requiere y su constante capacitación, con el objetivo de realizar los proyectos de construcción en un tiempo más reducido generando satisfacción a los clientes y la posibilidad de realizar más proyectos en un determinado tiempo.

Así como también la selección de los proveedores (ejecutores de los proyectos de construcción, el diseño de los mismos, la interventoría y la fiducia) sean los adecuados, cumpliendo con las normas y requerimientos solicitados por la empresa Baluarte con el fin de generar innovación en los proyectos, entregas a tiempo y calidad en sus obras para aumentar las ventas con menores costos y mayor rentabilidad a los socios.

La implementación de este plan de mejoramiento estima que las ventas en los siguientes años aumenten un 8% al estructurar adecuadamente la implementación, así como una disminución en los costos de ventas por la reducción del tiempo en la ejecución de las obras y dentro de cinco, es decir, en el año 2017, las ventas se dupliquen y asimismo la utilidad para los socios con el fin de que en ese año las construcciones que ejecuten en un menor tiempo y la satisfacción de los clientes sea la esperada.

## 15. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

La implementación de elementos **estratégicos** planteados para la empresa Baluarte Construcciones y Diseños en el componente de **direccionamiento** estratégico tiene un presupuesto de \$ 1.120.000.

**Tabla 9. Presupuesto para Direccionamiento Estratégico**

<b>Direccionamiento Estratégico</b>	
Formulación del plan estratégico	12 horas
Valor hora \$ 65.000	780.000
Capacitación	5 horas
Valor hora \$ 85.000	340.000
<b>Total pago</b>	<b>1.120.000</b>

Fuente: Elaboración propia

La implementación del manual que se realizó en el componente de Gestión de producción y los comités que se esperan efectuarse para la selección de los proveedores tiene un estimado de \$ 1.050.830.

**Tabla 10. Presupuesto para Gestión de Producción**

<b>Gestión de Producción</b>	
Manual de selección de proveedores	5 horas
Valor hora \$ 65.000	325.000
Capacitación	3 horas
Valor hora \$ 85.000	255.000
Comité selección proveedores	5 horas
Valor hora \$ 94.166	470.830
<b>Total pago</b>	<b>1.050.830</b>

Fuente: Elaboración propia

Para el componente de gestión humana se estimó un presupuesto de \$ 2.875.000 para el proceso de selección y el acompañamiento de un Coach dos horas semanales durante tres meses.

**Tabla 11. Presupuesto para Gestión Humana**

<b>Gestión Humana</b>	
Propuesta proceso de selección	6 horas
Valor hora \$ 65.000	390.000
Capacitación de proceso de selección	1 horas
Valor hora \$ 85.000	85.000
Acompañamiento de coach	24 horas
Valor \$ 200.000/ 2 horas	2.400.000
<b>Total</b>	<b>2.875.000</b>

Fuente: Elaboración propia

El plan de mejoramiento para la empresa Baluarte Construcciones y Diseños, tendría una inversión estimada de \$ 5.045.830 con una duración máxima a tres meses.

## CONCLUSIONES

Con la implementación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones en la Empresa Baluarte Construcciones y Diseños, se puede concluir que se realizó un constante acompañamiento por parte del Gerente General de la Empresa el Señor Alexander Huertas, con el fin de identificar cuáles eran los componentes más críticos de la organización y asimismo desarrollar un plan de mejoramiento para esos componentes, los cuales se trabajaron de la mano con el Gerente para determinar los mejores mecanismos de desarrollo para su Empresa.

Al implementar el Modelo MMGO se detectaron tres componentes críticos, a los cuales se les realizó un plan de mejoramiento a cada una de ellos y se concluyó que:

El Direccionamiento Estratégico fue el componente con más bajo puntaje de toda la Organización, dado que no se cuenta con indicadores de gestión que midan la planeación y estrategias, aunque se cuenta con los valores corporativos y los sistemas de finalidades, estos se manejan informalmente. Por esta razón se decidió implementar la Matriz DOFA, el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter y la el cuadro de mando integral Balanced Scorecard, para determinar aspectos internos de la Empresa (debilidades y fortalezas) así como aspectos externos (amenazas y oportunidades) las cuales se detectaron para afianzarse en el mercado y tener una mejor toma de decisión, de igual forma implementar objetivos estratégicos de la Organización para implementar las actividades que se deben ejecutar para el cumplimiento de ciertos objetivos y también realizar su medición. En la parte de sistema de finalidades (misión, visión, valores corporativos) se realizó una reestructuración de cada uno de ellos, complementándolo de la forma más adecuada con el fin de afianzar sus objetivos y el fin de la Empresa.

El componente Gestión de Producción es manejado por medio de outsourcing (los diseños de las obras, la ejecución de las mismas, la interventoría y la fiduciaria), razón que ha traído beneficiados pero de la misma forma varias consecuencias a la Empresa, especialmente la empresa o persona que es contratada para la ejecución de los proyectos debido a que no se realiza la contratación adecuada. Por esta razón se

desarrolló un manual de contratación que se pueda aplicar para cada uno de sus proveedores en el cual se especifican varios aspectos que son necesarios en el momento de la contratación y se escoja el que más aplique para las necesidades que hay que suplir, cabe recordar que las empresas o personas que se contraten en los diseños de las obras y la ejecución de estas, son el producto que se le está brindando al cliente, por esto deben ser los mejores en el desarrollo de sus actividades, así como el interventor que será el encargado de que las dos empresas anteriormente mencionadas ejecuten sus procedimientos de la mejor forma y la fiduciaria administre los recursos y no suceda los problemas que se presentaron al inicio de la creación de la Empresa.

El componente de Recursos Humanos se encontró que es manejado de manera informal, razón por la cual no se presentan procesos estructurados y definidos para el personal que cuenta con el interior de la Organización, aunque cuenta con un total de doce empleados contratados directamente por la empresa Baluarte, la empresa maneja varios aspectos de esta área informalmente, por esto se decidió realizar un proceso de contratación, dado que la mayoría de las contrataciones que ha realizado las ha hecho por sugerencia de sus amigos o empleados de la misma empresa y solo cuenta con una corta entrevista para conocer más de la persona, pero con el proceso que se propuso se debe seleccionar el personal adecuado analizando el perfil para cada cargo y se disminuya la rotación de personal, así como también se propuso realizar capacitaciones a las personas que son recién ingresadas como a las que ya trabajan dentro de la empresa, para desarrollar las capacidades de cada uno de sus trabajadores y de la misma forma tengan un conocimiento de los diferentes cargos que hay para que nadie se haga indispensable en la Organización y en su momento pueda afectarlos.

De esta forma se detectaron que estos componentes están totalmente ligados para el buen desarrollo de las actividades y logro de los objetivos de la organización, por esta razón no solo se escogieron por sus puntajes más bajos sino porque son los que mayor influencia tienen dentro de la Empresa, enfocarse en los sistemas de finalidades, la producción, la selección y capacitación de un buen personal, por tal razón las rutas de mejoramiento para cada una fue la adecuada para su buen manejo y organización.

## RECOMENDACIONES

Los planes de mejoramiento que se estructuraron para cada uno de los componentes (direccionamiento estratégico, gestión de producción y recursos humanos) se establecieron con el fin de mitigar y eliminar las falencias encontradas y tener mejor desarrollo de sus actividades para el cumplimiento de su visión institucional.

- En el componente de Direccionamiento Estratégico se recomienda fomentar los sistemas de finalidades no solo documentándolos e incorporarlos en la página de internet de la Empresa sino promover su divulgación en cada uno de los trabajadores con el fin de que conozcan cual es la visión de la Organización y asimismo encaminarse para ellos. De igual forma se debe utilizar el cuadro de mando integral establecido para la Organización para evaluar y medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos o realizar algunas correcciones de falencias que se pueden identificar en el proceso de los logros.
- El componente de Gestión de Producción se debe utilizar el manual de contratación establecido para todas las contrataciones de los proveedores que se realiza por medio de outsourcing con el fin de escoger las mejores empresas o personas para que desarrollen la labor por la cual fueron contratadas y sean acorde a su perfil, asimismo que estas este certificadas o estén en dicho proceso dado que la Empresa Baluarte esta en ese proceso de la certificación ISO. Por otro lado es muy favorable que en el momento de que varias empresas se postulan para la selección del proveedor se conoce el perfil de cada una de ellas que pueden servir para otros proyectos.
- El componente de Recursos Humanos es de vital importancia para la selección del personal realizando los pasos que se establecieron para escoger los trabajadores adecuados que se requieran dentro de la Empresa para el cumplimiento de las funciones que se delegan y se logre el propósito y los objetivos de la Organización, de igual forma se deben realizar capacitaciones por lo menos cada seis meses para determinar novedades en el mercado,

establecer reglas internas, conocimiento de nuevos temas y de más aspectos que son vitales para los empleados y los objetivos de la Empresa.

## BIBLIOGRAFIA

© G3PYMES - Universidad EAN. (5 de marzo de 2011). Versión 1.0 / Aplicativo 9C. *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones - MMGO*. Bogotá , Colombia: Universidad EAN.

*Conceptos de administración estratégica*. (2008). México: Prentice Hall. 11a edición.

Argos Colombia. (Febrero - Junio de 2010). *Manual de contratación de proveedores de bienes y servicios de Argos de Colombia*. Recuperado el 2012, de Argos.com.co: <http://www.argos.com.co/wps/info/Inverargos/Manual%20de%20Contratacion.pdf>

Baluartes Construcciones y Diseño. (s.f.). *Baluartes.com*. Recuperado el 2012, de <http://cbaluartes.com/nuestra-empresa/>

Baluartes Construcciones y Diseño. (s.f.). *Valores corporativos Baluartes*. Recuperado el 2012, de Baluartes Construcciones y Diseño: <http://cbaluartes.com/nuestra-empresa/>

Camacol - Cámara Colombiana de la Construcción. (Septiembre de 2012). *Informe económico: una publicación mensual*. Recuperado el 2012, de Camacol: [http://camacol.co/sites/default/files/secciones\\_internas/Informe%20Econ%3%B3mico%20semestre%20I-2012.pdf](http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%3%B3mico%20semestre%20I-2012.pdf)

Camacol - Cámara Colombiana de la Construcción. (16 de Febrero de 2012). *Oportunidades De Inversión Para El Sector Constructor En El 2012*. Recuperado el 2012, de Camacol: <http://camacol.co/noticias/oportunidades-de-inversi%3%B3n-para-el-sector-constructor-en-el-2012>

Colprensa. (2 de Enero de 2012). *Construcción en Colombia tendrá varios retos para 2012*. Recuperado el 2012, de El País.com: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/construccion-en-colombia-tendra-varios-retos-para-2012>

Congreso de la República de Colombia. (10 de Enero de 2012). *Ley 1508 de 2012*. Recuperado el 2012, de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/Ley150810012012.pdf>

Corferias Bogotá. (19 de Enero de 2011). *Manual de contratación y compras*. Recuperado el 2012, de Corferias.com: [http://www.corferias.com/documentos/manual\\_comprasycontratacion\\_012011.pdf](http://www.corferias.com/documentos/manual_comprasycontratacion_012011.pdf)

Coronado, F. (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Nueva York: Harper & Brothers.

Faisuli Ortega, C., & Uribe, M. V. (2008). *Las relaciones causa efecto: una vinculación entre el ABC y el BSC*. Recuperado el 2012, de Javeriana.edu.co. [http://www.javeriana.edu.co/fcea/cuadernos\\_contab/vol9\\_n\\_25/vol9\\_25\\_6.pdf](http://www.javeriana.edu.co/fcea/cuadernos_contab/vol9_n_25/vol9_25_6.pdf)

García Vilchez, E. J. (Marzo - Abril de 2007). *El cuadro de mando integral para el desarrollo de una estrategia de sostenibilidad*. Recuperado el 2012, de Técnica industrial 268: [http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material\\_de\\_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Cuadrodemandointeg.pdf](http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Cuadrodemandointeg.pdf)

Gerencia y Negocios.com. (2010). *Balanced Scorecard*. Recuperado el 2012, de : [http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced\\_scorecard/02%20-%20concepto%20balanced%20score%20card.htm](http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard/02%20-%20concepto%20balanced%20score%20card.htm)

Goñi Zábala, J. (1999). *El cambio son personas, la dirección de los procesos de cambio*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A. Recuperado en 2012. Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=E-PgDbPnSKsC&pg=PA73&lpg=PA73&dq=capacitacion+de+personal&source=bl&ots=UXuuUCmXvU&sig=IZ5Hmr5IXL5UZOYUcHdV5oLhjj&hl=es&sa=X&ei=BpKFUK3bOYW89QTp2IGQAw&ved=0CDYQ6AEwAg#v=onepage&q=capacitacion%20de%20personal&f=false>.

ISO 2000. (2000). *NORMA INTERNACIONAL ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*. Recuperado el 2012, de ucongreso.edu.ar: [http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele\\_calsof/Norma\\_ISO\\_9001-2000.pdf](http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele_calsof/Norma_ISO_9001-2000.pdf)

ISO 2000. (2000). *Norma internacional ISO 9004. Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para la mejora del desempeño*. Recuperado el 2012, de Congresoson.gov.mx: [http://www.congresoson.gob.mx/ISO/normas/ISO-9004-2000\\_Mejora\\_Continua.pdf](http://www.congresoson.gob.mx/ISO/normas/ISO-9004-2000_Mejora_Continua.pdf)

Participantes diplomado de Finanzas - Valencia. (21 de Abril de 2005). *Síntesis del Libro Cuadro de Mando Integral - The Balanced Scorecard por Robert Kaplan y David Norton*. Recuperado el 2012, de UNIVERSIDAD DE CARABOBO, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES, CENTRO DE ASISTENCIA TÉCNICA A LAS EMPRESAS, CEATE, DIPLOMADO DE FINANZAS: [http://cpmanabi.policiaecuador.gob.ec/fileadmin/cpmanabi-repositorio/base\\_legal/Resumen\\_Libro\\_CMI.pdf](http://cpmanabi.policiaecuador.gob.ec/fileadmin/cpmanabi-repositorio/base_legal/Resumen_Libro_CMI.pdf)

Perez, R. I. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*. Bogotá.

Peteraf , T., & Stricklandbn, G. (s.f.). *Administración Estratégica, Teoría y Casos*. Mc Graw Hill.

Presidente de la República de Colombia. (16 de Febrero de 2012). *Decreto 0391 de 2012*. Recuperado el 2012, de Presidencia.gov.co: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2012/Documents/Febrero/16/dec039116022012.pdf>

Ríos Giraldo, R. M. (2009). *Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión*. ICONTEC INTERNATIONAL. p.149- 156.

Rodríguez Oviedo, J. M. (2001). *Configuraciones estratégicas y sistemas de gestión de recursos humanos: una revisión de la tipología de Miles y Snow*. Universidad de Oviedo. p. 1-29.

Sallenave, J. (2002). *Gerencia y planeación estrtrégica*. Bogotá: Editorial Norma.

Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Editorial Limusa S.A. GrupoEditorial Noriega. Recuperado en 2012. Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=CJhlsrSulMUC&printsec=frontcover&dq=capacitacion+de+personal&source=bl&ots=IQjShH3I8O&sig=Uu2mIPjuy35xucj23OltuMShFbs&hl=es&sa=X&ei=BpKFUK3>.

Veracochea, F. (s.f.). *Gerencia de la comunicación*. Recuperado el 2012, de <http://www.bibliomaster.com/pdf/9351.pdf>

Wayne Mondy, R., & Moe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación de México. 9na edición.