

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PVC
ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES S.A.S

GUSTAVO ADOLFO GENOY MONTOYA

PHABER ORTIZ OBREGON

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BUENAVENTURA-VALLE

2016

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PVC
ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES S.A.S

GUSTAVO ADOLFO GENOY MONTOYA

PHABER ORTIZ OBREGON

Trabajo de grado para optar por el título de administrador de empresas

Asesor

ALEXANDER HERRERA LONDOÑO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BUENAVENTURA-VALLE

2016

TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	18
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
2. OBJETIVO GENERAL	22
2.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS	22
3. JUSTIFICACIÓN	23
4. MARCO DE REFERENCIA	25
4.1 ESTADO DEL ARTE	25
4.2 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	29
4.2.1 Conceptos relevantes.	29
4.2.2. Modelos de planeación estratégica.	29
4.2.2.1 Modelo de William Newman.	29
4.2.2.2 Modelo de planeación estratégica de George Steiner.	32
4.2.2.3 Modelo de planeación estratégica de Tom Lambert.	34
4.2.2.4 Modelo de planeación estratégica de Benjamín Betancourt.	36
4.2.2.4.1 ¿Qué es la estrategia?	36
4.2.2.4.2 ¿En qué consiste el proceso estratégico?	36

	Página
5. MARCO CONTEXTUAL	39
6. MARCO LEGAL	41
7. MARCO METODOLÓGICO.	42
7.1 TIPOS DE ESTUDIO.	42
7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	43
7.2.1. Deductivo.	43
7.2.2. Inductivo.	43
7.2.3. Cualitativo cuantitativo.	43
7.3 POBLACIÓN	44
7.4 INSTRUMENTO METODOLÓGICO	44
7.4.1 Técnicas de recolección.	44
7.4.1.1 Entrevista a profundidad.	44
7.4.1.2 encuestas.	44
8. PROCESO ESTRATÉGICO	48
9. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA	49
9.1 LOGO ORGANIZACIONAL	52
9.2 SLOGAN ORGANIZACIONAL	52
9.3 MISIÓN ORGANIZACIONAL	52
9.4 VISIÓN ORGANIZACIONAL	53
9.5 VALORES ORGANIZACIONALES	53
9.6 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	54

	Página
9.6.1 Objetivos a corto plazo.	54
9.6.2 Objetivos a largo plazo.	55
9.6.3 Políticas de la empresa.	55
9.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	56
9.8 UBICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	56
9.9 PRINCIPALES PRODUCTOS DE LA ORGANIZACIÓN	56
9.10 VOLUMEN DE VENTAS	57
9.11 PERSONAL OCUPADO	57
10. ANALISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA	58
10.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO	58
10.2 ENTORNO ECONÓMICO	62
10.2.1 Desigualdad en Colombia.	65
10.2.2 Distribución por estratos.	66
10.2.3 Índice de precios al consumidor (IPC).	66
10.2.4 Inversión en Colombia.	67
10.2.5 Sector externo.	68
10.2.5.1 Balanza de pagos.	68
10.2.5.2 Balanza comercial.	69
10.2.5.3 Devaluación del peso frente al dólar.	70
10.3 ENTORNO SOCIAL	71
10.3.1 Procesos sociales de movilización.	73

Continuación tabla de contenido	Página
10.3.2 POLÍTICA SOCIAL GUBERNAMENTAL	74
10.4 ENTORNO CULTURAL	77
10.4.1 Conceptos de civilización.	77
10.4.2 Cultura.	80
10.4.2.1 Cultura en Colombia.	81
10.4.2.2 Cultura de consumo en Colombia.	85
10.5 ENTORNO JURÍDICO	87
10.6 ENTORNO POLÍTICO	92
10.6.1 Política de Colombia.	93
10.6.1.1 Ministerios de Colombia.	94
10.7 ENTORNO TECNOLÓGICO	101
10.8 ENTORNO ECOLÓGICO	104
10.9 ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	112
10.9.1 Análisis estructural del sector.	112
10.9.2 Competidores potenciales.	112
10.9.2.1 Barreras de entrada a nuevos competidores.	112
10.9.2.2 Presencia de economías de escala.	113
10.9.2.3 Diferenciación del producto.	113
10.9.2.4 Costos que asume el comprador al cambiar de proveedor.	113
10.9.2.5 Requisitos de capital para mercadeo.	114
10.9.2.6 Existencia de acceso favorable de las empresas nuevas.	114

10.9.3 Competidores existentes.	115
10.9.3.1 Concentración de competidores.	116
10.9.3.2 Balance de competidores	116
10.9.3.3 Diversidad de competidores.	116
10.9.3.4 Incrementos importantes de capacidad.	117
10.9.3.5 Diferenciación del producto.	117
10.9.4 COMPRADORES	117
10.9.4.1 Sensibilidad al precio.	117
10.9.4.2 Diferenciación del producto.	118
10.9.4.3 Utilidades al comprador.	118
10.9.4.4 Palanca de negociación.	119
10.9.4.5 Costo de cambio de compradores.	119
10.9.5 PROVEEDORES	119
10.9.5.1 Concentración de proveedores.	119
10.9.5.2 Importancia del volumen para los proveedores.	120
10.9.5.3 Diferenciación de insumos.	120
10.9.5.4 Costo de cambio de proveedor.	120
10.9.5.5 Integración hacia adelante.	121
10.10 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO	122
10.10.1 Diagnósticos procesos administrativos.	123
10.10.1.1 Planeación.	123

Continuación tabla de contenido	Página
10.10.1.2 Organización.	125
10.10.1.3 Dirección.	130
10.10.1.4 Evaluación Y Control.	133
10.10.2 Análisis de la cultura organizacional.	135
10.10.3 Análisis gestión de las funciones de la empresa.	138
10.10.3.1 Gestión y situación comercial.	138
10.10.3.2 Gestión y situación de la producción.	141
10.10.3.3 Gestión de suministros.	147
10.10.3.4 Gestión de la función de investigación y desarrollo.	150
10.10.3.5 Gestión de sistemas de información.	151
10.10.3.6 Gestión de Recursos humanos.	153
11. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA	164
11.1 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	164
11.2 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	167
11.3 ANÁLISIS DOFA	170
11.4 MATRIZ DOFA	171
11.4.1 Conclusiones de la matriz DOFA.	175
12. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	177
12.1 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN	179
12.2 ESTRUCTURACIÓN DE LA MISIÓN	181
12.2.1 Declaración de la misión.	182

12.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	183
12.4 ESTRATÉGIAS PARA LA ORGANIZACIÓN	184
12.5 MATRIZ DE SEGMENTACIÓN	190
12.6 MATRIZ DE CRECIMIENTO – PARTICIPACIÓN	191
13. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	193
14. PLAN DE ACCIÓN	197
15. CONCLUSIONES	199
16. RECOMENDACIONES	201
17. BIBLIOGRAFIA	202
18. WEBGRAFIA	203

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla No 1: Estado del arte.	25
Tabla No 2: Proceso Metodológico.	45
Tabla No 3: Distribución demográfica por edades.	59
Tabla No 4: Guía del análisis macroambiente entorno demográfico	62
Tabla No 5: Guía del análisis del macroambiente entorno económico	70
Tabla No 6: Guía del análisis del macroambiente entorno social	77
Tabla No 7: Guía del análisis del macroambiente entorno cultural	87
Tabla No 8: Guía del análisis del macroambiente entorno jurídico	92
Tabla No 9: Guía del análisis del macroambiente entorno político	100
Tabla No 10: Alternativas en el mercado, de software para el diseño virtual	102
Tabla No 11: Guía del análisis del macroambiente entorno tecnológico	104
Tabla No 12: Guía del análisis del macroambiente entorno ecológico	106
Tabla No 13: evaluación integrada del entorno externo	108
Tabla No 14: Síntesis de las variables claves del análisis del sector	121
Tabla No 15: Guía del análisis interno planeación	124
Tabla No 16: Guía del análisis interno organización	128
Tabla No 17: Guía del análisis interno dirección	132
Tabla No 18: Guía del análisis interno evaluación y control	134
Tabla No 19: Síntesis del análisis de la cultura organizacional	137
Tabla No 20: Guía del análisis interno gestión y situación comercial	140

Continuación lista de tablas	Páginas
Tabla No 21: Guía del análisis interno Producción	146
Tabla No 22: Guía del análisis interno suministros	149
Tabla No 23: Guía del análisis interno I&D	151
Tabla No 24: Guía del análisis interno sistemas de información	152
Tabla No 25: Guía del análisis interno recurso humano	156
Tabla no 26: evaluación integrada de la situación interna	157
Tabla No 27: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	164
Tabla No 28: Matriz de evaluación de factores interno (EFI)	167
Tabla No 29: Listado DOFA	170
Tabla No 30: Estrategias F.O y estrategias F.A	172
Tabla No 31: Estrategias D.O y estrategias D.A	174
Tabla No 32: Comparativa entre la nueva visión y la visión anterior	179
Tabla No.33 Comparación entre la antigua misión y la nueva misión	182
Tabla No.34 estrategias para la organización	184
Tabla No.35 Objetivos estratégicos VS estrategias	185
Tabla No.36 Funciones y alcances	195
Tabla No.37 Plan de acción	197

LISTA DE GRAFICAS

	Página
Figura 1. Modelo de William E. Newman p	31
Figura 2: Modelo de planeación estratégica de George Steiner	32
Figura 3: Modelo de planeación estratégica de Tom Lambert	34
Figura No 4: Modelo de planeación estratégica Benjamín Betancourt	37
Figura No 5: Proceso estratégico	48
Figura No 6: Logo organizacional	52
Figura No7: Estructura orgánica de la organización objeto de estudio	56
Figura No 8: Fuentes de financiación: estrategias transversales y objetivos	76
Figura No.9 Matriz de segmentación	190
Figura No.10 Matriz de crecimiento-participación	191
Figura No.11 Antigua Estructura orgánica	193
Figura No.12 Nueva estructura organizacional	194

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se lleva a cabo en la organización PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS, empresa del sector construcciones, pretendiendo generar fundamentos teóricos que le permita a la organización tener bases concretas en su proceso de toma de decisiones, de tal forma que se evidencie el desarrollo y crecimiento de la organización objeto de estudio. El documento plantea un análisis de la situación de la organización desde diferentes aspectos, el macro entorno o entorno externo y el micro entorno o entorno interno, estos análisis se harán con base en la metodología, propuesta por Benjamín Betancourt. Dentro del documento, además se encuentra una estructuración teórica, tanto del documento como conceptualizaciones teóricas de elementos propios de la investigación.

Adicional a esto, en el presente trabajo de investigación, se describen variables específicas, las cuales permiten determinar aspectos importantes como lo son las debilidades y fortalezas que posee la organización ,como también, las oportunidades y amenazas que emanan de su entorno altamente competitivo, y es a partir de esta base, que se elaboran los planteamientos estratégicos, pretendiendo atacar las amenazas con fortalezas, corregir las debilidades y, aprovechar lo mejor posible las oportunidades que el entorno brinda; todo esto se ve reflejado en un conjunto de tácticas, políticas, procedimientos y proyectos que requieren ser implementados, para que la organización objeto de estudio, pueda alcanzar el éxito y obtener una mayor participación en su mercado.

Cabe mencionar, que muchos de los estudios, se realizan en general, para conocer aspectos internos y externos de la organización, pero, a la hora de diseñar el plan estratégico es de carácter crucial delimitar y analizar, las preferencias de los clientes, para poder asegurar que las estrategias implementadas, estén acordes a alcanzar los objetivos relacionados con la satisfacción del mismo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización, PVC ARQUITECTURAS Y CONSTRUCCIONES SAS, se ha visto sumergida, en diversos dilemas, que se desencadenan por la poca participación que tiene el mercado, como consecuencia de esto , se observa un bajo nivel de crecimiento, por factores causantes como lo son, la falta de apalancamiento financiero, por medio de entidades financieras (préstamos y créditos), y fondos de apoyo a empresarios como lo es el fondo emprender, este último no brinda las asesorías correspondientes para el fortalecimiento y posicionamiento de la empresa ,como lo tienen visionado sus fundadores.

Otro causante del problema, se debe a que la organización objeto de estudio, se registró ante la Cámara de Comercio de Buenaventura con un capital muy bajo, lo que no ha permitido que participen en contratos de gran magnitud económica con el sector público, esto se debe, a que los socios fundadores, no contaban con los recursos suficientes para realizar el registro mercantil, con un mayor monto.

Adicional a eso, se presentaron problemas de carácter personal lo que hizo que los dueños se ausentaran de la empresa y obligándolos a que dejaran la misma en manos de terceros, quienes sacaron provecho personal de esta situación, pues suscribían contratos a nombre de la empresa, pero dejando las utilidades para ellos, trayendo consigo pérdidas económicas y el declive de la empresa justo cuando estaba en su mejor momento.

El factor monetario, se convierte, en un causante de alto nivel del problema organizacional, porque es un elemento que repercute en diversas partes de la organización objeto de estudio, y que impide la adquisición del equipo necesario para la realización de las actividades, el traslado a un local adecuado a las especificaciones de un taller y una oficina, y la contratación de más personal.

El problema de investigación, se ubica, en la Organización PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES S.A.S. ubicada en el Distrito de Buenaventura (Valle del Cauca).

Con lo anteriormente mencionado, el problema que tiene la organización objeto de estudio, impacta, negativamente primero, a los socios fundadores de la organización, puesto que no evidencian un crecimiento sostenible de la organización, también, se evidencia, que el sector importador (proveedores directos) , verán afectadas sus ventas, al disminuir, por la falta de competitividad de PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS.

Aunque si bien, la empresa ha pasado por turbulentos momentos, estos no se han visto reflejados en los clientes, cuyo número, no ha disminuido, pero se evidencia, que el número de posibles proyectos a realizar si se pudo haber visto influenciado, por la reducción drástica de la capacidad productiva de la organización objeto de estudio.

En cuanto a pérdidas monetarias, por el hecho que no cuentan, con los mínimos requerimientos, como lo son mano de obra, estructura física, materiales, se han perdido la oportunidad de ganar, entre \$800.000.000 a \$1.000.000.000 millones de pesos, según el Gerente Harold Riascos¹.

¹ ENTREVISTA a Harold Riascos, Gerente de PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS. Buenaventura, 10 de Marzo de 2016

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo formular un plan estratégico para la empresa PVC ARQUITECTURA Y CONTRUCCIONES SAS?

2. OBJETIVO GENERAL

Formular el plan estratégico para la empresa PVC ARQUITECTURA Y CONTRUCCIONES SAS.

2.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Registrar la caracterización e historia de la empresa.
- Realizar un análisis del micro y macro entorno.
- Aplicar la matriz DOFA a la empresa PVC ARQUITECTURA Y CONTRUCCIONES SAS.
- Definir el direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Objetivos estratégicos.) para la organización, como también la formulación de estrategias.
- Diseñar la estructura y funciones organizacionales para PVC ARQUITECTURA Y CONTRUCCIONES SAS.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se lleva a cabo en la organización PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS, empresa del sector construcciones, ubicada en el Distrito de Buenaventura. Este trabajo de investigación está centrado en la planeación estratégica de la organización objeto de estudio, pretendiendo generar fundamentos teóricos, que le permita a la organización, tener bases concretas en su proceso de toma de decisiones, y a su vez, un crecimiento sostenible en el mercado.

Por otra parte este documento de investigación, servirá como una herramienta de diagnóstico, que muestre la situación real actual y una proyección futura de la organización objeto de estudio, así como herramienta metodológica que describa los pasos a seguir para lograr un mejor desempeño.

Además, este proyecto de investigación, presentara un diagnóstico de la situación competitiva real de la empresa PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS, frente a sus competidores en el sector de construcciones, radicados en el Distrito de Buenaventura, y plantea estrategias que sirvan para identificar y/o crear ventajas competitivas que amplíen la participación que tiene en el mercado la organización objeto de estudio.

Según Marcos Salazar (2012) la planeación estratégica brinda herramientas importantes y necesarias dentro del proceso administrativo de la organización, y además técnicas para dar solución a proyectos de tipo inmobiliario o de construcción², las empresas requieren este direccionamiento estratégico para fijar metas, que entre otras cosas permita una evaluación de desempeño útil para el control de los procesos de cualquier organización.

²SALAZAR, Marcos. Planificación estratégica para empresas generadoras de proyectos inmobiliarios: caso empresa constructora ssk montajes e instalaciones sac. [Disponible en línea]. http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/1225/1/salazar_pm.pdf. [consultado:20/03/2016]

Este trabajo de investigación es importante para la comunidad desde múltiples focos, primero porque una buena implementación del plan estratégico en la organización objeto de estudio, generaría el crecimiento de esta lo que generaría empleos, y en segundo lugar el sector de construcciones y acabados tendría que mejorar su productividad en consecuencia a las mejoras en las prácticas en organización PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES S.A.S.

Académicamente el trabajo de investigación se justifica bajo la premisa de que este servirá como base teórica para futuros estudiantes de la Universidad del Valle, pertenecientes a distintos programas, además este brinda un precedente de investigación en sector de las construcciones y acabados en la Universidad del Valle sede Pacífico.

Ya para terminar es importante resaltar que el proyecto de investigación servirá a los investigadores primero como requisito para la obtención de un título profesional, segundo como un primer vistazo a la vida práctica de la organización, y tercero permitirá a los investigadores la aplicación de las teorías aprendidas en el transcurso de la carrera.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 ESTADO DEL ARTE

Tabla N° 1 Estado del arte

Título	Autor/Año	Metodología	Resultado
ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING APLICADO A LA EMPRESA CONSTRUCTORA “DAVIVCONS CIA. LTDA”.	MAYRA CATALINA PALTÁN HEREDIA - CRISTIAN FERNANDO SIGUENZA CASTILLO / 2013	El método de investigación utilizado por el autor consiste en la consulta de fuentes externas, por lo que la investigación es exploratoria, además por analizar aspectos internos de la empresa, la investigación también es descriptiva, para la obtención de la información de la demanda se utilizó una muestra de 21 personas. Análisis Ambiental - Investigación de mercados –Direccionamiento estratégico - Plan operativo de marketing.	A partir del análisis interno se determinaron cuáles son las variables externas que afectan a la organización, como la afectan y cuál es el impacto que tiene. A través de la investigación interna de la organización se observó que la organización no tiene un direccionamiento estratégico, no posee procesos para analizar los factores externos a la organización y que debe incursionar en nuevos nichos de mercados.

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN SUPER K'SSA DE LA CIUDAD DE LOJA”	Daniel Alexander Guamán Freire / 2015	Método inductivo: este se utilizó para determinar el comportamiento del mercado. Método deductivo: permitió relacionar el problema de la función de marketing, desde lo general hasta llegar a conocimientos particulares. Método empírico: para el análisis tanto de las entrevistas con los directos como para el análisis de los resultados de la investigación. Observación directa-encuestas – entrevistas	A partir de la información obtenida de la investigación se pudo llegar a las siguientes conclusiones Que la empresa posee fortalezas como ubicación estratégica, precios competitivos, buen servicio al cliente, etc. Otro de los resultados obtenidos es que era necesaria la implementación de un programa de capacitación para el personal operativo, además que era requerido el uso de mas, además de esto se determinó que en algunos aspectos la competencia es más fuerte, también que era necesario la formulación del direccionamiento
---	--	---	---

			estratégico de la organización.
“Plan de Gestión Administrativa para la Empresa Construcciones Lomitul Cía. Ltda. de la Ciudad de Shushufindi, Provincia de Sucumbíos”	Marcia Erlinda Erazo Estrada/ 2014	Método inductivo, Deductivo, Descriptivo Y sintético, las técnicas utilizadas fueron la observación directa, la entrevista a profundidad y la encuesta, aplicadas al personal interno de la organización.	El trabajo desarrollado permitió conocer que la empresa mantenía una deficiente gestión administrativa, reflejada en la falta delimitación de la filosofía empresarial, manual de funciones, inadecuado proceso de admisión y empleo y ausencia del sistema contable computarizado
PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA BALUARTE CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS CON BASE EN EL MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN	NATALIA NEIRA ROMERO / 2013	Se utiliza el Modelo para la Modernización de la gestión de las Organización (MMGO) de la Universidad EAN que contiene aspectos como: Análisis del Entorno Direccionamiento Estratégico, Gestión de Mercadeo, Cultura	El MMGO utilizado en este proceso identifico tres componentes críticos :el direccionamiento estratégico, la gestión de la producción y las gestión humana de la organización, atreves del DOFA se

DE LAS ORGANIZACIONES		organizacional, Estructura Organizacional, Gestión de Producción, Gestión financiera, Gestión Humana, Exportaciones, Importaciones, Logística, Asociatividad, Comunicación e informática, Innovación y conocimiento, Responsabilidad social ; utilizando técnicas como la matriz DOFA.	determinaron oportunidades y amenazas de la organización como las estrategias a seguir en cuanto a este foco en particular, y a partir del análisis de las 5F de Porter se estableció un mapa de procesos para determinar los objetivos estratégicos de la organización
-----------------------	--	--	---

4.2 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

4.2.1 Conceptos relevantes.

4.2.1.1 Planeación. Lourdes 2008 dice “Es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito”³.

4.2.1.2 Estrategia. Las estrategias son rasgos generales, el método a través del cual se pretende alcanzar los objetivos planteados, y en alguna medida, el planteamiento de los objetivos hace parte de la estrategia, adicional a eso “el direccionamiento estratégico es un componente necesario para el adecuado desarrollo de todas las organizaciones empresariales, y está orientado a la formulación del plan para el mediano y largo plazo, y el planteamiento de metas, objetivos y actividades de corto plazo. Así mismo incluye el desarrollo de propuestas de proyección de planes financieros, comerciales y de negocios”⁴.

4.2.2. Modelos de planeación estratégica.

4.2.2.1 modelo de William Newman.

El primer modelo a analizar es el modelo de William Newman, él era un erudito inglés y escritor misceláneo. El modelo propuesto por este autor, proviene de la etapa neoclásica de la administración y consta de una serie de procedimientos relativamente sencillos, que se apoyan en uso de herramientas metodológicas provenientes de otras teorías de la administración; para este “se entiende el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción

³ MUNCH, Lourdes. Planeación Estratégica: Rumbo hacia el éxito. México D.F. Editorial Trillas. 2008.

⁴ Contrato humano. Procesos de direccionamiento estratégico. [En línea]. Copyright © 2016. Bogotá D.C. - Colombia. Todos los derechos reservados. <http://www.contratohumano.net/index.php/servicios/procesos-de-direccionamiento-estrategico>. [Consultado 03/06/2016]

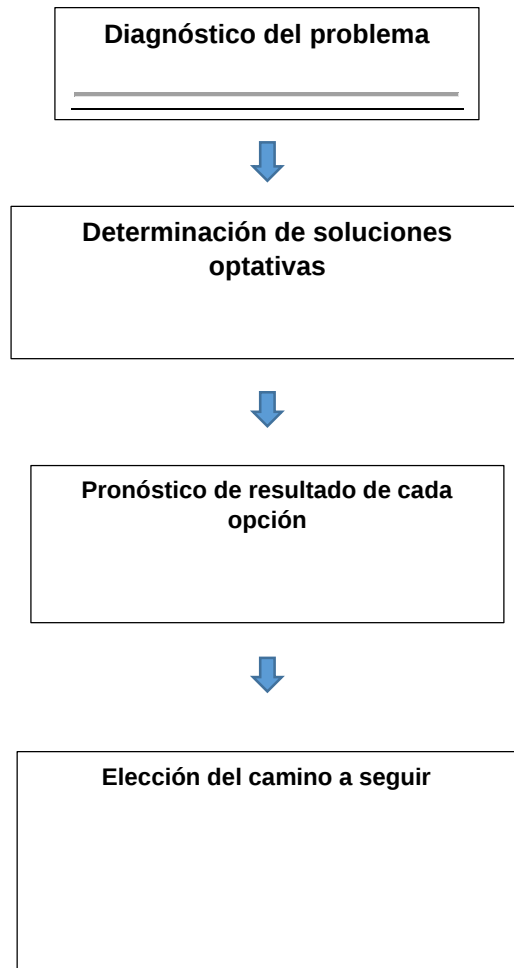
y, finalmente, la elección del camino a seguir”⁵ (Álvarez, 2002, p. 23), el modelo consta de una serie de pasos sencillos y simplistas, que se desarrolla a partir de matrices para responder preguntas importantes, el primer ítem que se encuentra descrito en este modelo es la identificación del problema, este corresponde, a un análisis, detallado del problema a solucionar, para determinar además de aspectos característicos, y reconocer cuales son los falencias críticas o causas, que intervienen en el adecuado desarrollo de los procesos de la organización.

A partir de este análisis se plantean múltiples soluciones, estas opciones son después proyectadas, es decir se pronostica la situación de la empresa después de la implementación de la alternativas, esto ayuda a poder determinar cuál es la opción más efectiva y/o adecuada para resolver el problema y finalmente se determinan las acciones requeridas, para realizar las modificaciones que permitan dar solución a los problemas de organización.

A continuación se puede apreciar, el modelo grafico del proceso de planeación estratégica anteriormente presentado.

⁵ ÁLVAREZ, García. Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. México D.F. Editorial Limusa. 2002

Figura 1. Modelo de William E. Newman

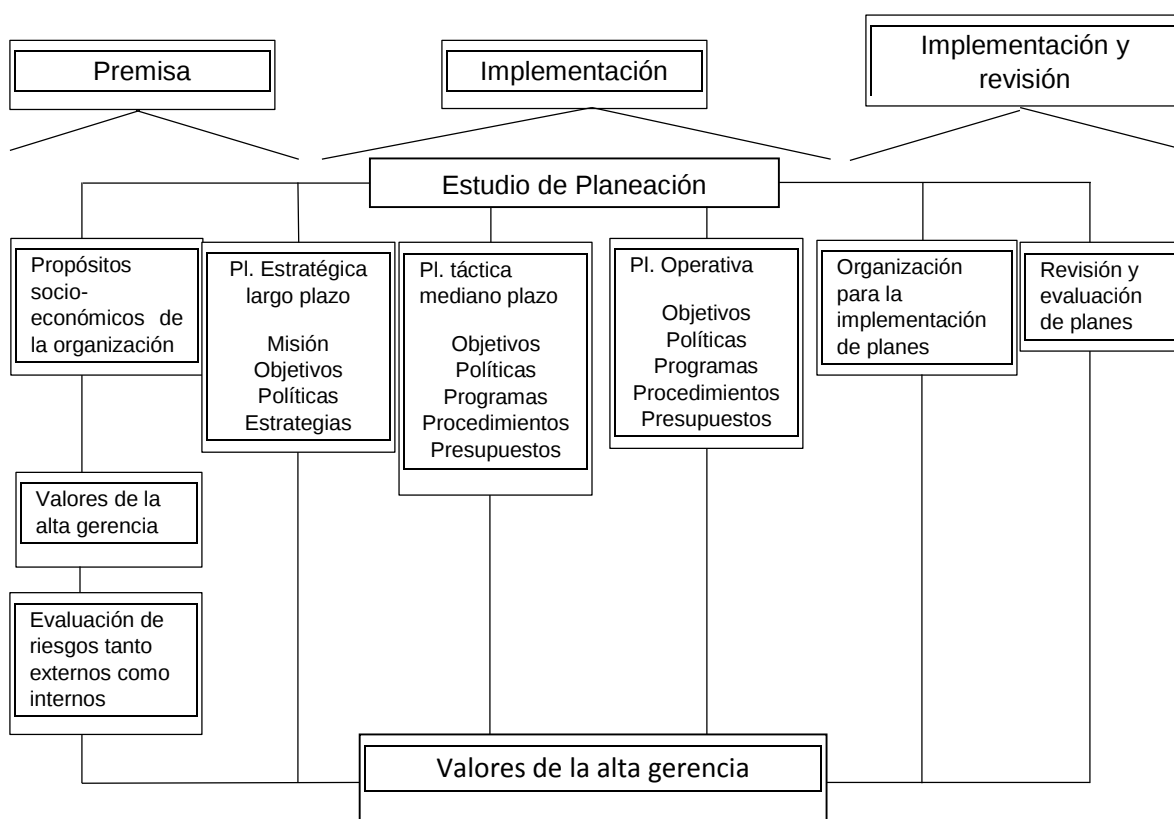


Fuente: Elaboracion propia con base a Alvarez 2002

4.2.2.2 Modelo de planeación estratégica de George Steiner.

Continuando, con la presentación de los diferentes modelos, se encuentra el modelo de, George Steiner, cuya fuente de origen o fundamentación, se encuentra en el análisis socioeconómico fundamental de la organización, y en el estudio de los entornos, El modelo gráfico de George Steiner es el siguiente:

Figura 2: Modelo de planeación estratégica de George Steiner



Fuente : Elaboracion propia con base a UPIICSA 2016 (Unidad profesional Interdisciplinaria de Ingenieria, Ciencia sociales, y administracion).

Es de importancia, resaltar que este modelo tiene un origen en los propósitos socioeconómicos de la organización, y en los valores de la alta gerencia, el cual el

autor los explica como “Cada uno de los gerentes tiene su grupo de valores, sus códigos éticos, sus estándares de moral, su propia filosofía, los cuales son únicos a cada uno de ellos, será necesario conocer todo este grupo de valores establecerlos como premisas de planeación, ya que tiene una gran influencia sobre los programas de planeación.”⁶

La evaluación de riesgo y oportunidades tanto internas, como externas, es un análisis, que se le hace tanto al micro entorno, como al macro entorno, ya que la planeación, busca descubrir, aquellas oportunidades, con las que cuenta una organización , para ser más competitivas, y así mismo generar beneficios.

El direccionamiento estratégico, que plantea este modelo, los fundamenta, en tres tiempos de función, a largo plazo, mediano plazo y corto plazo, como el autor lo nombra en su grafico, planeación estratégica, táctica, y a corto plazo o también llamada, planeación operativa, estos puntos contienen, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, para dar bases , a la organización, de enfrentarse ante el entorno en el que funciona y salir victoriosa, en la carrera contra el éxito. Finalmente, el autor señala “Para que los programas de planeación sean efectivos requieren de una vigilancia continua, así como una revisión periódica para asegurar que se estén realizando y que los nuevos planes se diseñaron de acuerdo como fueron requeridos. Si los resultados no van de acuerdo a lo planeado, el gerente será responsable de encontrar la razón. Conceptualmente, el proceso de planeación integral, debe ser reciclado cada año, naturalmente una revisión y evaluación de las experiencias pasadas, sería el principal ingrediente de los nuevos ciclos de planeación.”⁷

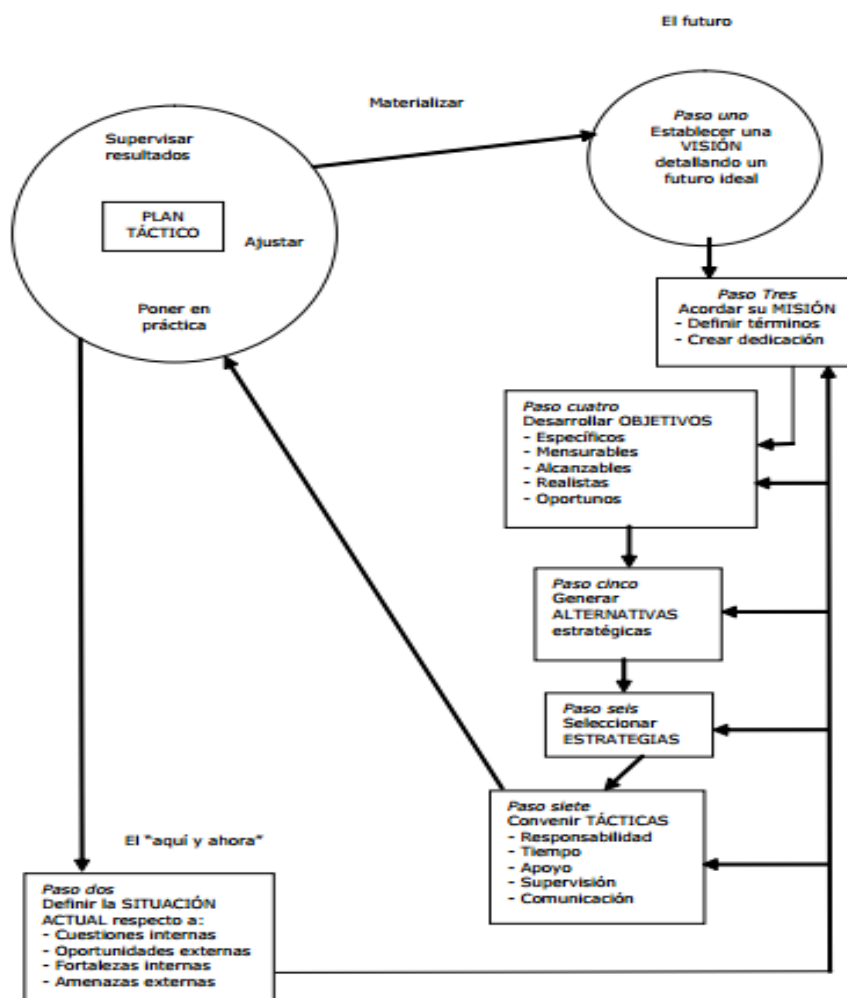
⁶UPIICSA. Planeación estratégica. [Disponible en línea]. http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20III/Tema3_3.htm. [Consultado 03/06/2016]

⁷Ibíd., p. 03

4.2.2.3 Modelo de planeación estratégica de Tom Lambert.

El modelo de planeación estratégica, que se presentará a continuación, es un modelo que estudia, dos tiempos, tanto el presente como el futuro, propuesto por, Tom Lambert, el cual, se plantean ocho pasos, o distintas etapas que se deben seguir de manera ordenada y paso a paso, como se verá en la ilustración:

Figura 3: Modelo de planeación estratégica de Tom Lambert



8

Fuente : Lambert 2000, p. 40-41

⁸ LAMBERT, Tom. Instrumentos clave para la gestión empresarial. Editorial Folio. Barcelona. 2000

“Contemplando el modelo sobre el papel, se desplaza del presente, que se representa como el aquí y ahora situado en la parte inferior izquierda, hasta el futuro ideal contenido en la visión del equipo de alta dirección que se simboliza en la parte superior derecha de la página.

El autor explica su modelo de la siguiente manera: el concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. Hace que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud y lo hace paso a paso, sencilla y comedidamente.

El modelo incorpora otros modelos y técnicas y al modificarse facilita un claro enfoque en los principios esenciales que desempeñarán un papel clave en la materialización de los planes, cultura y logros que la organización persiga de cara al futuro. El proceso empieza con el desarrollo del futuro que se desea. Una visión compartida del punto a donde se encamina la organización brinda una sólida base para enfocar el pensamiento en la forma de llegar allí y limita la consideración del estado actual a aquellos factores que son pertinentes para el resultado que se desea.”⁹

⁹ CANO, Milagros. OLIVERA, Daniel. Algunos modelos de planeación.... [Disponible en línea]. <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>. }.[consultado:21/4/2016].

4.2.2.4 Modelo de planeación estratégica de Benjamín Betancourt.

4.2.2.4.1 ¿Qué es la estrategia?

De acuerdo con Mintzberg, “la palabra estrategia ha estado dando vueltas desde hace mucho, ahora los gerentes la usan con libertad y con afecto. También es considerada la cúspide la actividad gerencial”¹⁰. Considera que la definición de la estrategia no es única, que requiere varias definiciones dependiendo de la escuela de pensamiento que se esté considerando, dicho esto, menciona un ejemplo: si se le pide a alguien que defina estrategia seguramente dirá, qué es un plan o algo equivalente, es como una dirección, una guía, un rumbo de acción hacia el futuro, pero cuando se le pregunta cómo aplicarlo, su respuesta no corresponde nada a lo expresado anteriormente. De ahí que el autor exprese que estrategia es una de esas palabras que tienen un significado, que es fácil de expresar pero que al momento de la puesta en práctica no es coherente con lo planteado. “la estrategia es un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo. Una compañía que siempre vende los productos más caros de su industria, aspira a lo que normalmente se denomina “estrategia de alto objetivo” para Mintzberg, la estrategia se puede considerar un plan (mirar al futuro) o se puede considerar un patrón (examinar la conducta pasada).

4.2.2.4.2 ¿En qué consiste el proceso estratégico?

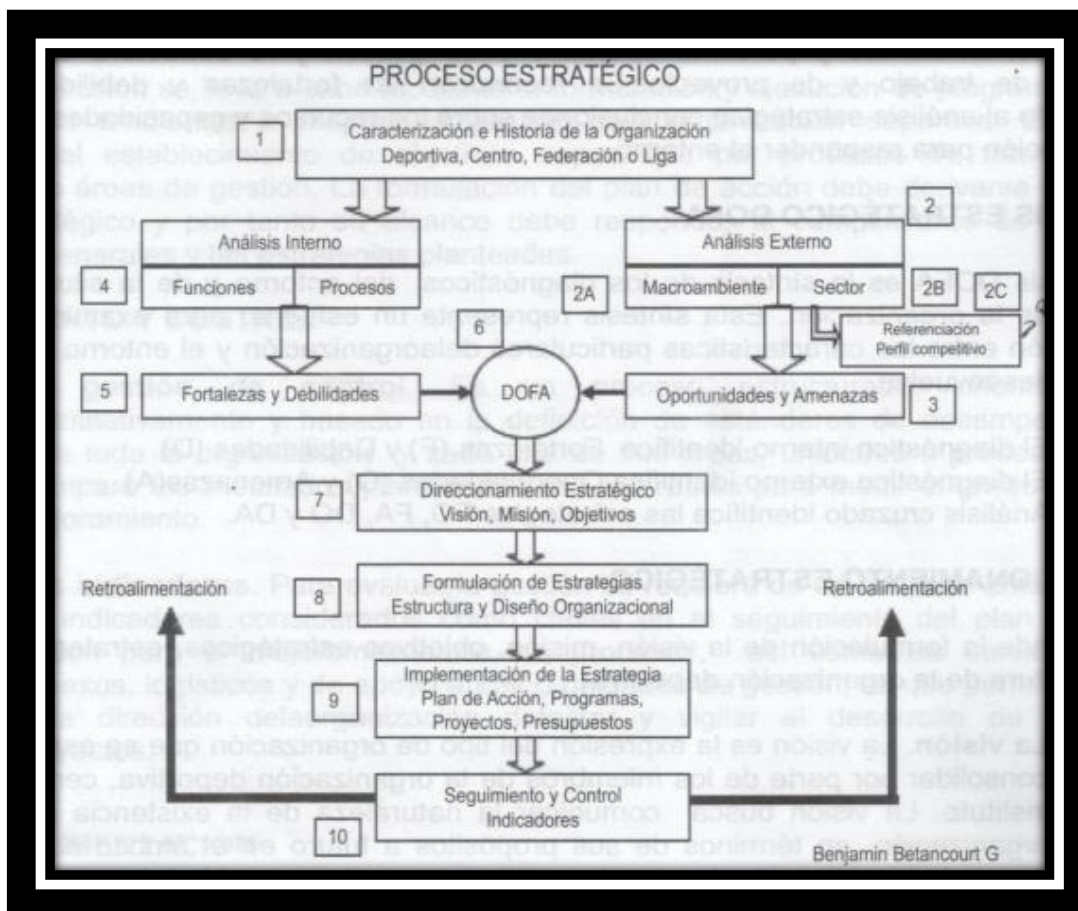
Existen numerosos enfoques y modelos para construir un plan de desarrollo estratégico. Se diferencian entre sí en aspectos de forma y de procedimiento, pero no en los componentes básicos que conforman el proceso de planeación estratégica.

El proceso consta de diferentes pasos que se describen a continuación:

¹⁰ Mintzberg, Henry (1999), safari a la estrategia, Ediciones granica S.A Buenos Aires

“Caracterización e historia de la organización; análisis del entorno general; análisis interno; análisis estratégico DOFA; direccionamiento estratégico, plan de acción; seguimiento y control y retroalimentación.”¹¹.

Figura No 4: Modelo de planeación estratégica Benjamín Betancourt



Fuente: Betancourt 1995

Este proceso de planeación estratégica, parte desde la premisa, de que se debe conocer la organización desde su pasado hasta el momento de aplicar el estudio, por tal motivo es de importancia conocer su historia y su modelo de funcionamiento,

¹¹ Betancourt Benjamín, Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, instituto universitaria ICFES no.2114, Editorial escuelas sin frontera.

seguido de esto, analizar todos los factores externos que influyen directamente en el funcionamiento de la organización, en el caso de la organización PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS, se analizarán todos esos factores, y se aplicará el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter y así poder analizar el sector; es de importancia resaltar que no se aplicará el Benchmarking, ya que a nivel local, no se encuentran modelos de éxitos organizacional, en un sector que es abundado por talleres y mano de obra empírica.

Luego de esto, se hará un análisis interno, estudiando todos los factores que componen la organización en su núcleo interno, estudiando por ejemplo, los factores administrativos, comerciales, técnicos, y cultura organizacional, para así concluir dentro de la matriz DOFA, aquellos factores importantes que se encontraron, gracias a la investigación. Para finalmente hacer el direccionamiento estratégico, a la organización objeto de estudio, y poder aplicar las estrategias, para poder superar el problema que se presenta en la organización PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS.

5. MARCO CONTEXTUAL

El PVC es compuesto orgánico, que fue descubierto en el siglo XX; principalmente como una curiosidad de laboratorio, no fue hasta la década de los 20's que este compuesto fue utilizado como material para la realización de productos como cortinas para baños, impermeables, entre otros; las características físicas del material, son las que le permiten tener una gran versatilidad en cuanto a la cantidad de productos derivados de este material.

Pero con el pasar de los años, y los avances tecnológicos, el tradicional uso del PVC, ha pasado a ser solo una fracción de todo el consumo del material a nivel global, a pesar de lo dicho anteriormente, el PVC posee ciertos riesgos medioambientales, relacionados con su producción y su impacto con ecosistemas, por lo que se ha visto criticado por activistas ecológicos de países de América Latina como Colombia.

El mercado del PVC está en crecimiento y provee grandes oportunidades como opción de negocio, se ve incluso que a pesar de las críticas iniciales, productos como recubrimientos de PVC y otras aplicaciones estéticas de la construcción con PVC, destacan por su durabilidad, elegancia y belleza; Adicional a lo anteriormente dicho el PVC opta por ser un material ideal para la construcción por sus características físicas, e incluso como contrapeso a sus desventajas ecológicas, el PVC también posee beneficios ecológicos relacionados con su durabilidad lo que da la posibilidad de reutilización del mismo.

En este sentido, se ve oportunidades para el PVC en Colombia, pero un aspecto que parece ser crucial para el crecimiento y maduración de este mercado en Colombia, son los distintos tratados de libre comercio(TLC) que atraviesa el país en especial el TLC con Estados Unidos, dado a que a pesar de ser un gran consumidor de PVC también es potencia en producción del mismo, por lo cual las condiciones del acuerdo pueden representar oportunidades o amenazas para la industria poco desarrollada de PVC en Colombia.

Para resumir el PVC, es un material que fue descubierto hace más de un siglo, pero que solo con los avances tecnológicos, ha sido práctica su utilización como materia prima, para la elaboración de productos terminados, con usos más que todo aplicables a la construcción, ha pasado por etapas de rechazo por cuestiones medioambientales pero aun así su mercado posee grandes oportunidades de crecimiento.

6. MARCO LEGAL

En términos generales en Colombia la creación de empresas es libre y está normalizada bajo los términos título XXI de la Constitución Política de Colombia que en su artículo 333 dicta que:

‘La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación’¹²

¹² Constitución política. [Disponible en línea]. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3552/2279>. [consultado: 25/4/2015].

7. MARCO METODOLÓGICO

7.1 TIPOS DE ESTUDIO

El presente trabajo de investigación, es descriptivo, ya que se identificarán, diferentes factores que interactúan dentro de la organización, y que componen algunos de sus procesos, estos estudios se hacen con base, en una descripción de la situación real de la empresa, con el fin de evidenciar, la manera de optimizar las cualidades que se posean, procurando la satisfacción general del cliente.

Según el libro metodología de la investigación, manual para el desarrollo de personal de salud (p. 89) “Los estudios descriptivos son la base y punto inicial de los otros tipos y son aquellos que están dirigidos a determinar "cómo es" o "cómo está" la situación de las variables que se estudian en una población. La presencia o ausencia de algo, la frecuencia con que ocurre un fenómeno (prevalencia o incidencia), y en quiénes, dónde y cuándo se está presentando determinado fenómeno”¹³, y es dentro de este marco de investigación es que se determinaran los aspectos críticos para el crecimiento de la empresa PVC arquitectura.

Estos valores se analizarán, a partir de unas matrices, que evidenciarán la información necesaria para determinar cuáles serán las estrategias más viables a seguir, otro de los enfoques de la investigación es estudiar las características de una organización ubicada en un sector para el cual no se han hecho estudios de este tipo anteriormente, por lo cual la investigación utilizada en el presente trabajo se caracteriza además de descriptivo como exploratoria.

¹³ CANALES, ALVARADO, PINEDA. Metodología de la investigación, Manual para el desarrollo de personal de salud. Editorial, organización panamericana de la salud. 1994 .

7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

7.2.1 Deductivo. El presente trabajo de investigación es deductivo, ya que a partir de unos conocimientos por demás generales como el estado del sector y otros estudios concernientes a la situación general del mercado y/o la industria, se llega a la formulación de unas estrategias que se enfocan en las actividades y procesos específicos de la empresa, tomando como consideración primordial, el papel de los diferentes actores(clientes , proveedores , etc.) que intervienen en el desarrollo de la actividad económica de la organización.

7.2.2 Inductivo. Otro de los enfoques investigativos que caracteriza el presente trabajo de investigación es el método inductivo, dado a que los problemas que se analizan o son foco de atención son hechos no estudiados con anterioridad, y a partir de estos fenómenos evidenciados, se formulan esquemas puedan servir como base para tomar decisiones en situaciones específicas relacionadas con los fenómenos estudiados.

7.2.3 Cualitativo-cuantitativo. Para formular el plan estratégico de la organización, es necesario analizar la conducta de los clientes, la historia de la organización, su misión y visión y otros ítems que son considerados aspectos cualitativos, dado a que representan características no cuantificables de los actores, pero dentro de la investigación, también es necesario analizar parámetros cuantificables como, el financiamiento , el número de trabajadores, ingresos, gastos, presupuestos, entre otros factores que son medibles, y que su análisis puede ayudar considerablemente a una determinación fiable de las decisiones y estrategias, y la viabilidad de la implementación de las mismas.

Además de esto es necesario mencionar que aun a las variables cualitativas se les hace cuantificables a través de parámetros adicionales, como lo es el análisis del impacto de la variable, probabilidad de ocurrencia, entre otros.

7.3 POBLACIÓN

La población a analizar en la investigación, puede ser considerada desde dos focos, determinar las características de los clientes y/o consumidores de los productos, ya que son estos quienes en últimas, poseen las necesidades que deben ser suplidas por los productos ofrecidos por la empresa y por ende, se debe tomar su opinión como una guía que oriente, cual es el rumbo que debe o puede tomarse.

El segundo enfoque es referente a que el personal de la organización también debe ser analizado dentro del foco de como interviene, tanto al clima de la organización como a la satisfacción del cliente final.

7.4 INSTRUMENTO METODOLOGICO

7.4.1 Técnicas de recolección.

7.4.1.1 Entrevista a profundidad. Principalmente las entrevistas a profundidad se utilizarán para conocer información concerniente a la empresa, por lo cual se realizarán al personal de la organización objeto de estudio, es decir al gerente, a la administradora y demás personal externo a la estructura principal de la organización.

7.4.1.2 Encuestas. Para conocer cuál es la situación actual del mercado, es decir los gustos y preferencias de las personas que finalmente van a consumir los productos ofrecidos por la empresa, se realizaran encuestas a una muestra representativa de la población objetivo, es decir las personas que consumen o potencialmente podrían consumir .

Tabla Nº 2: Proceso Metodológico

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PVC ARQUITECTURA Y CONTRUCCIONES S.A.S				
OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	DIFICULTADES
Registrar la caracterización e historia de la empresa.	Entrevista en profundidad con los dueños de la empresa	Material audiovisual, papelería, y recursos afines	Nº de entrevistas planeadas/ Nº de entrevistas realizadas	Que la información dada por los expertos sea errónea
Realizar un análisis Del micro y macro entorno.	Análisis del macro entorno, tomando como referencia todos los factores que afecten la organización	Material bibliográfico, y entrevistas al entorno	Cantidad de fuentes existentes/ Cantidad de fuentes consultadas	Poco conocimiento del mercado en este sector
	Aplicar las diferentes matrices , para medir el sector de la empresa	Herramientas de medición		No colaboración de los que componen el entorno

Continuación tabla N° 2

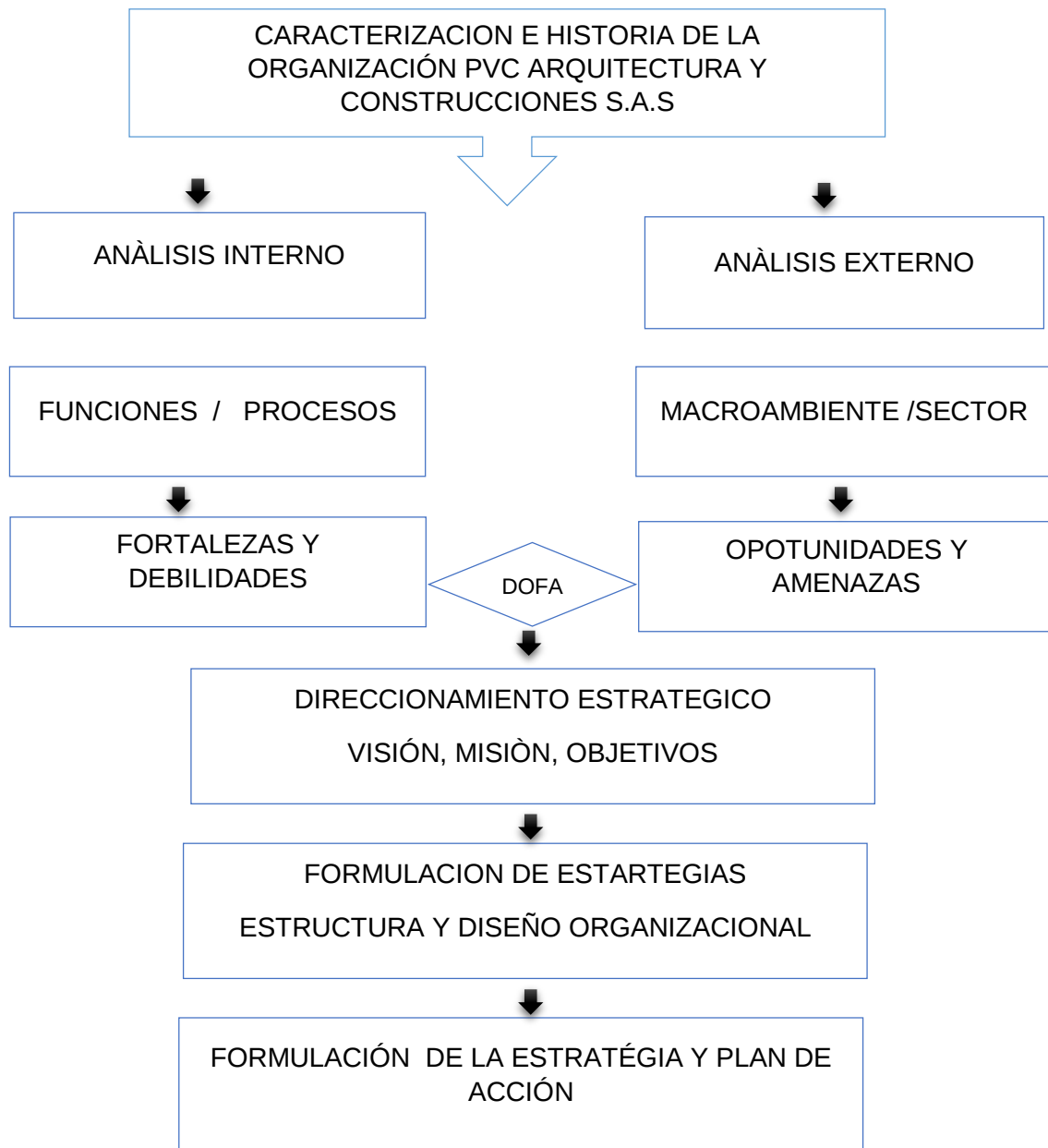
	Análisis del micro entorno, con la aplicación de todas las herramientas, propuestas por Benjamín Betancourt			
Aplicar la matriz DOFA a la empresa PVC ARQUITECTURA Y CONTRUCCIONES SAS.	Herramientas de medición de las debilidades	Herramientas de medición, indagación y entrevistas	Matrices especificadas en el modelo/ Matrices realizadas	Información de los miembros de la organización, y del entorno externo, sea de difícil acceso
	Herramientas de medición de las oportunidades			
	Herramientas de medición de las fortalezas			
	Herramienta de medición de las amenazas			
Diseñar funciones y procesos para la empresa PVC	Analizar, todos los procesos y actividades de la	Material audiovisual y	Cantidad de procesos existentes/cantidad	Mal diseño de los procesos, que no encajen en la organización

Continuación tabla N° 2

ARQUITECTURA Y CONTRUCCIONES SAS.	organización, para optimizar, los recursos totales de la empresa	recursos afines	de procesos evaluados	
Definir el direccionamiento Estratégico (Misión Visión Objetivos) para la organización.	Establecer la misión	Materiales bibliográficos, audiovisuales y afines	N° de preguntas por resolver/ N° de preguntas resueltas	Mala aplicación de las herramientas, que no permitan un buen direccionamiento
	Establecer la visión			
	Establecer los objetivos			
	Establecer las políticas			
Plantear la estructura y diseño organizacional para PVC ARQUITECTURA Y CONTRUCCIONES SAS.	Diseñar la estructura organizacional	Materiales bibliográficos	N° de puntos previstos en el modelo/ N° de puntos resueltos	Mal planteamiento de la estructura

8. PROCESO ESTRATÉGICO

Figura 5: Proceso estratégico para la PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES S.A.S



Fuente: Elaboración propia con base al modelo de Benjamín Betancourt

9. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA

La empresa PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES S.A.S, nace como la visión emprendedora de Harold Riascos Riascos. Este en 2008, era un estudiante de arquitectura de séptimo semestre de la Universidad del Pacífico. Para aquel entonces, conoce al arquitecto Jasón Lozano quién era vecino de la que entonces era su novia Andrea Rodríguez Torres. El arquitecto Lozano, al observar las habilidades de Harold Riascos, plasmada en sus trabajos de la universidad (maquetas, planos), evidencia el potencial del joven y le propone que realicen algunos trabajos como: dibujarle planos y ayudarlo con otras tareas propias del oficio.

En 2009 el arquitecto Lozano, juntó con un ingeniero en electrónica y un ingeniero industrial, deciden crear la organización PLANOS EN LINEA Ltda.; Harold Riascos, se encuentra en estos momentos cursando su noveno semestre, y utiliza el trabajo como una pasantía para terminar su carrera. Finalizando ese año la empresa cierra debido a que la ambición de los asociados, les impide realizar los trabajos de manera correcta y además, genera conflicto entre las partes, situación que genera el colapso de la organización PLANOS EN LÍNEA LTDA.

Ya en el 2010 poco después de que Harold se gradúa como arquitecto, la universidad dado su buen desempeño académico lo llama para ofrecerle una vacante en una organización llamada PVC ACABADOS, la cual pertenece al ingeniero Simón Rodríguez, este responde a la convocatoria y labora en esta organización hasta el año 2012. Año en el que decide retirarse, los motivos de este según explica Harold Riascos, es que por una disminución en las ventas, la empresa decide reubicarlo de puesto, decisión que Harold Riascos, no acepta y renuncia, desde este momento Harold piensa en crear su propia organización, le solicita al ingeniero Simón la posibilidad de trabajar como socios, propuesta que rechaza.

Sin trabajo, una noche Harold en su pc portátil diseña el logo de su propia organización, y se lo muestra a la que ahora es su esposa Andrea Rodríguez, y le

dice “mira este va a ser el logo de nuestra organización”¹⁴. Poco después registran en la Cámara de Comercio, PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES S.A.S., al principio el nombre era únicamente PVC CONSTRUCCIONES S.A.S., pero ya estaba registrado y fue una funcionaria de la Cámara de Comercio, quien propuso la adición de arquitectura en concordancia con la profesión de Harold y la visión de negocio, que este tenía, y es así como el 15 de junio de 2012 nace PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES S.A.S.

En un principio, la organización no contaba con nada, el equipo que utilizaban era únicamente el pc de Harold Riascos, no tenían local ni ningún otro equipo de oficina, Harold Riascos, expresa que buscaron apoyo de entidades como el Fondo Emprender, pero que el proyecto no fue aceptado, por incumplimiento en el proceso de elaboración del proyecto, en aspectos de tipo metodológico.

El 24 de septiembre de 2012, PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES S.A.S. abre su primera oficina, con el anticipo de su primera clienta, pagan dos meses de arriendo por adelantado.

Desde la apertura de la oficina, la empresa no parecía tener viabilidad, pero dado el recorrido laboral de Harold Riascos, y a su buen desempeño en la realización de sus trabajos, sus antiguos clientes lo buscan, para que les realice más trabajos; este hecho genera un crecimiento en la organización.

Harold Riascos, menciona que en el transcurso de la vida de la organización, se han realizado diversos trabajos de gran magnitud, como la construcción del interior del edificio de unos ingenieros provenientes de Pasto (base militar frente al piñal) obra de aproximadamente \$ 11.200.000. Otro de los grandes momentos de la organización que menciona Harold Riascos, es el contrato de Bahía Málaga, en este luchan contra la organización en la que él trabajaba Harold Riascos(PVC ACABADOS) pero pierden por precios, ya que es esta quien les suministra los

¹⁴ ENTREVISTA a Harold Riascos, Gerente de PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS. Buenaventura, 10 de Marzo de 2016.

materiales , pero el encargado del proyecto, el Ing. Laureano, decide que el proyecto será realizado por las dos empresas, PVC ACABADOS suministrará los materiales mientras que la empresa PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS, ejecuta la obra, por motivos legales la empresa no puede contratar directamente, pero la otra parte del contrato es adjudicada a nombre de Andrea Rodríguez.

Durante el lapso de tiempo que transcurre la obra de Bahía Málaga, se contrata un arquitecto para que realice las funciones de Harold Riascos en su ausencia, Y una administradora, debido a que Andrea Rodríguez, no pudo cumplir con todas las obligaciones que la empresa demanda, esta se retira después de 5 meses por una mejor propuesta laboral y es remplazada por una contadora, que hace las veces de secretaria. Por problemas personales, Harold y Andrea tienen que estar más tiempo en clínicas y hospitales que dentro de la organización, dejando esta sin control y en manos de terceros.

Este fue un grave error, considerando que al volver Harold y Andrea a la organización, solo se encuentran vestigios de esta. Tal es el punto en el que se encuentra la organización, que después de haber a ocho trabajadores en su nómina fija, tienen que despedirlos y quedar con solo 2; la contadora que hacía las veces de secretaria y el arquitecto, esto ocurrió aproximadamente a inicios de noviembre del año 2014. Poco después se despide al arquitecto y en diciembre del siguiente año a la contadora, quedando así Harold y Andrea como los únicos trabajadores de la empresa.

La visión de Harold Riascos, es que la empresa sea un punto de referencia entre las empresas del sector de construcción, menciona que su idea para hacer crecer la organización es calificarse junto con su esposa, y comenta que se siente contento por el apoyo académico que recibe de la Universidad del Valle sede Pacífico.

A continuación se describe la caracterización de la organización objeto de estudio, teniendo en cuenta su logo, slogan, misión, visión, valores organizacionales, objetivo, políticas, y su estructura orgánica plenamente establecidos

9.1 LOGO ORGANIZACIONAL

Figura No 6: Logo organizacional



Fuente: PVC ACABADOS Y CONSTRUCCIONES SAS

9.2 SLOGAN ORGANIZACIONAL

Entra y conoce tu vivienda antes de construirla

9.3 MISIÓN ORGANIZACIONAL ESTABLECIDA

Posicionarnos como una de las empresas más prestigiosas en PVC, ARQUITECTURA Y CONSTRUCCION a nivel local, departamental y nacional, ofreciendo la mejor calidad de servicio y caracterizarnos por ser una organización comprometida con el medio ambiente, a la vanguardia tecnológica, con los costos más bajos.

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes prestando un servicio integrado y complementario, para poder hacer realidad sus sueños al ayudarlos a diseñar espacios que siempre han deseados brindarle una mejor calidad de vida.

9.4 VISIÓN ORGANIZACIONAL ESTABLECIDA

En el 2021 Ser una empresa líder en la carpintería arquitectónica en pvc y elaboración de proyectos de construcciones con un crecimiento continuo y una gran alternativa en todo Colombia para quienes deseen construir y remodelar sus hogares con un grupo de profesional de buen gusto, que se distinga parcialmente de la competencia por sus diseños, innovación, su calidad en servicio y excelente atención de sus clientes

9.5 VALORES ORGANIZACIONALES ESTABLECIDOS

Nuestra cultura organizacional está orientada en valores corporativos que marcan el horizonte de la empresa para lograr un mejoramiento continuo y calidad en los procesos.

-LIDERAZGO

Practicamos el LIDERAZGO basado en la confianza, reconocemos el valor de cada persona y lo que esta puede generar, estimulamos la participación, intercambio de ideas y puntos de vista. Los colaboradores estimulan un ambiente de trabajo, en el cual la dignidad de la gente, la alegría en el trabajo y las emociones sean tomadas en cuenta.

-INTEGRIDAD

Tenemos el compromiso de hacer las cosas bien desde el principio, al ser sinceros con nuestros clientes y transparentes en el manejo de nuestras servicio.

-DINAMISMO Siendo proactivos y actuando con flexibilidad, nos anticipamos y nos adaptamos a los cambios, estimulamos y apoyamos el trabajo en equipo, abordamos los trabajos y retos como unidades sinérgicas basándonos en una visión compartida, inspirados en el lema "en la unión esta la fuerza".

-FORTALEZA

El equilibrio entre la prudente toma de decisiones y la osadía de la innovación del

producto, además de la seriedad y cumplimiento en los trabajo por pequeños q sean, son nuestra verdadera fortaleza.

- MEJORAMIENTO CONTINUÓO

Buscamos innovar continuamente y mejorar la calidad en la prestación de nuestros servicios para satisfacer las necesidades y cumplir las expectativas de los clientes.

9.6 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Brindar un servicio de carpintería arquitectónica y construcción con calidad eficiencia y seguridad para así satisfacer a nuestros clientes, dando a conocer las bondades que tiene el producto PVC y los diseños que se pueden realizar. Además ofrecer la oportunidad a la comunidad en general de construir o remodelar sus viviendas a partir de planos arquitectónicos debidamente elaborados.

9.6.1 Objetivos a corto plazo.

- Dar a conocer la empresa a través del producto pvc con sus bondades y calidad y diferenciados de los existentes.
- Elaborar diseños arquitectónicos novedosos con productos PVC.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Entregar a nuestros clientes un servicio profesional, oportuno y diferenciado de otros similares.
- Elaborar productos haciendo semejanza a la cultura del Pacífico y disminuir la tala de árboles partiendo de una materia prima como el PVC.
- Promover la cultura y belleza de nuestros variados producto.

- Establecer un escenario publicitario que impacte y atraiga a los clientes.
- Cumplir con las responsabilidades sociales y medio ambiente.

9.6.2 Objetivos a largo plazo.

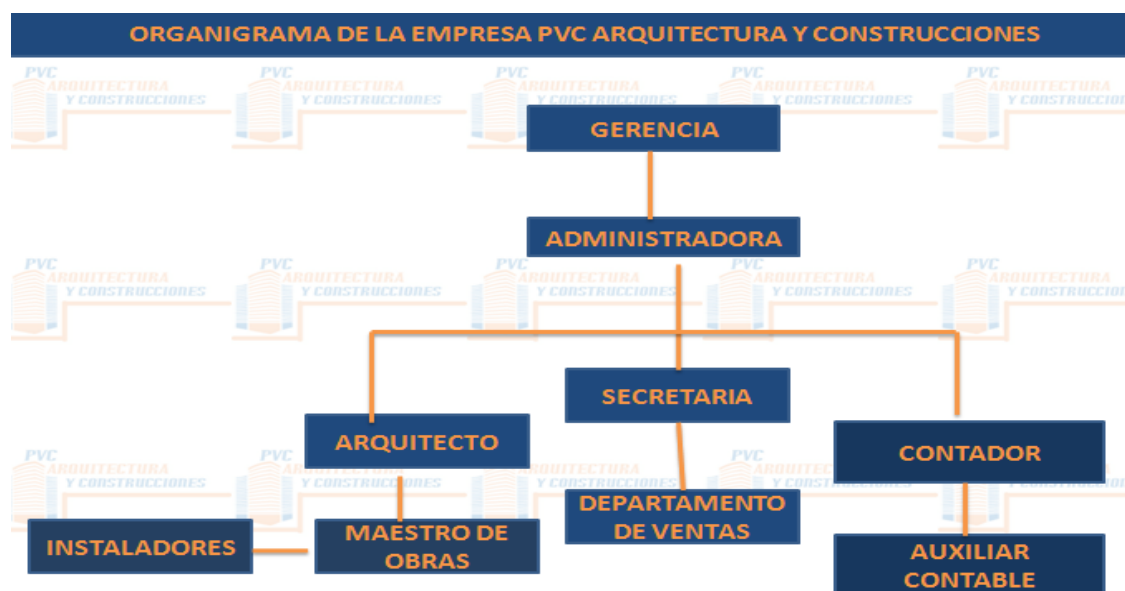
- Lograr el posicionamiento en el mercado local de los productos con expectativas a incursionar en los mercados regional, nacional e internacional.
- Ser una empresa líder en la construcción de edificaciones con diseños exclusivos alternándolos con diferentes productos novedosos como lo es el pvc.

9.6.3 Políticas de la empresa.

- Calidad
- Mejoramiento continuo
- Servicio al cliente

9.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura No 7: Estructura orgánica de la organización objeto de estudio



Fuente: Plan para una empresa en cuanto al manejo administrativo. Elaborado por Andrea Rodríguez Torres.

9.8 UBICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

La organización objeto de estudio se encuentra ubicada en, Buenaventura AV Simón Bolívar Calle 6° N° 35ª 18B Barrio Juan XXIII. Cuenta con un local de dimensiones: Ancho 280 y largo del local 14 metros

9.9 PRINCIPALES PRODUCTOS DE LA ORGANIZACIÓN

La organización objeto de estudio, ofrece los siguientes servicios:

Diseños arquitectónicos

Asesorías constructivas

Remodelación de vivienda

Construcción de cielorrasos

Cocinas, puertas, muros y closets en PVC

9.10 VOLUMEN DE VENTAS MENSUAL O ANUAL DE LA ORGANIZACIÓN

La organización objeto de estudio, no cuenta con un histórico definido, las ventas no influyen por temporada, la imagen de la empresa es la que, define el volumen de ventas, con un promedio de ventas 4 a 5 millones.

9.11 PERSONAL OCUPADO

EL personal activo vinculado a la organización, está dividido en 2:

- 3 personas (administrador, gerente y secretario)
- 2 personas (personal operativo)

Es de importancia destacar, que se contrata personal externo, por medio de un contrato de servicios, para la realización de proyectos realizados por la organización objeto de estudio.

10. ANALISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

10.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Colombia, es un país que está ubicado en Sur América, más exactamente al nordeste de este subcontinente, cuenta con una población de 48 785 099 ¹⁵, de la cual 23 994 286 son hombres y 24 790 815 pertenecen género femenino, la tasa de crecimiento de la población, es de aproximadamente 0.63%¹⁶ unos 307 881, la tasa de migración neta es de -0.65% por cada mil habitantes.

Posee una tasa de natalidad de 1,05%¹⁷ por año, unos 509.374 para la población actual y una tasa de mortalidad de 0.37%¹⁸ por año, unos 182.032 fallecidos para la población actual. La expectativa de vida al nacer de la población colombiana está distribuida de la siguiente manera: en los hombres la expectativa de vida promedio es de 72,08 años, y en la mujeres, la expectativa de vida promedio es de 78,61, concluyendo que, en promedio, la población colombiana posee una expectativa de vida total de 75,25 años¹⁹, a partir de estos datos, cuenta con una distribución por edades las cuales se presentarán continuación:

¹⁵ Reloj de población de Colombia. [Disponible online]. <http://countrymeters.info/es/Colombia> [consultado: 2/06/2015].

¹⁶Tasa de crecimiento poblacional este año. [Disponible Online].<http://countrymeters.info/es/Colombia>. [consultado:2/06/2015].

¹⁷Nacimientos para este año / población actual. [Disponible online]. <http://countrymeters.info/es/Colombia>. [consultado:2/06/2015] ;

¹⁸Muertos para este año / población actual; [Disponible online]. <http://countrymeters.info/es/Colombia>. [consultado: 2/06/2015].

¹⁹Expectativa de vida al nacer. [Disponible online]. http://www.indexmundi.com/es/colombia/expectativa_de_vida_al_nacer.html. [consultado:2/06/2015].

Tabla N° 3 Distribución demográfica por edades de Colombia.

RANGO DE EDAD	PORCENTAJE	HOMBRES	MUJERES
0-14 años:	25,3%	5.998.645	5.720.229
15-24 años:	18%	4.243.251	4.099.299
25-54 años:	41,6%	9.515.723	9.720.894
55-64 años:	8,3%	1.796.050	2.051.948
65 años y más:	6,7%	1.293.258	1.806.000

Fuente: Elaboración propia con base a Indexmundi²⁰.

En cuanto a educación, el último censo realizado por el Departamento Nacional de Estadística (D.A.N.E.), refleja que en Colombia el 36.6%, tan solo ha alcanzado el nivel de básica primaria, el 32,6 ha logrado culminar solo la básica secundaria, un 7.5% ha alcanzado un nivel profesional, el 3,9% ha hecho tecnologías, y tan solo un 1.4% ha realizado estudios de postgrados (maestrías, especializaciones, doctorados, etc.)²¹, lo que deja ver un déficit social en cuanto a educación.

Según el Banco de la República el 79.9 % de la población está en edad de trabajar, es decir que están en el umbral de los 12 a los 60 años, de estos tan solo 24.420.000 un 64.6% se encuentra económicamente activa, es decir son adultos laborando o buscando empleo, o dicho de otra manera son la fuerza laboral del país; la tasa de desempleo es relativamente baja, del 8.9% unos 2.169 habitantes para la población actual.

²⁰Distribución por edad. [Disponible online]. http://www.indexmundi.com/es/colombia/distribucion_por_edad.html. [consultado: 2/06/2015].

²¹ Indagación minedu. [Disponible online]. <http://www.minedu.gov.co/cvn/1665/fo-article-99519.pdf>. [consultado:2/06/2015]

A nivel local, según una proyección realizada por la Cámara de Comercio de Buenaventura, con base en los resultados de la encuesta realizada por el Departamento Nacional de Estadísticas (DANE), la población de buenaventura para el año pasado es de:

“399.764 habitantes, de estos un 48.63%, es decir 194.424 pertenecen al género masculino, y 205.304, un 51.36% son mujeres, Según una publicación preliminar de la estadísticas vitales, ofrecida por el DANE, en buenaventura para el año 2015 hubieron 3.162 nacimientos que equivalen a un 0.79%, en relación con la población proyectada para el mismo año; esta tasa ha venido disminuyendo desde el año 2012, y para el año pasado disminuyó un 22% con relación al año 2014, lo que está en concordancia con el elevado número de defunciones fetales, que aunque si bien ha ido disminuyendo tan solo para el año 2014 con respecto al 2013 han incrementado en un 209%. En cuanto a empleo, el distrito de buenaventura aun no cuento, con unas cifras oficiales de desempleo, pero de acuerdo con una encuesta no oficial, realizada por la cámara de comercio arroja que alrededor de un 60% de la población se encuentra desempleada, aunque advierte que estas cifras pueden ser inexactas dadas las condiciones de medición, resultados de la Gran Encuesta Integrada de Hogares; “la última encuesta continua de hogares que se comenta en diferentes documentos, artículos e informes, fue la del tercer trimestre del 2004, donde se describe el nivel de pobreza con la que cuenta Buenaventura, siendo esta del 80,6% y un nivel de pobreza extrema o indigencia del 43,5%. Se presentó también un nivel de desempleo del 29% y del subempleo el 35%, niveles salariales

bajos, donde el 63% de los ocupados ganan menos del salario mínimo.”²²

Por su parte el Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales(SISBEN) , proporciona proyecciones, para el año 2015 con base en los resultados del DANE de 2004; este supone una Población Económicamente activa (PEA) de 69.944, una población ocupada (PO) de 55.709 o un 27% , y un 20% de desempleo; cabe destacar que según la Cámara y Comercio de Buenaventura, el sector servicios es el que ocupa la mayor cantidad de persona, llegando a ser un 55% de las fuentes de empleo.

En resumen la situación de Buenaventura en cuanto a empleo, es por demás desalentadoras es tanto así, que el periódico El Tiempo, en una reseña llamada “Buenaventura entre la opulencia y la miseria menciona que “según cifras del informe ‘Buenaventura, un puerto sin comunidad’ del Centro Nacional de Memoria Histórica, la pobreza rural alcanza el 90 por ciento y la urbana, el 60 por ciento. El empleo informal es del 94,6 por ciento, afectando principalmente a la población joven. En 2010, mientras el desempleo a nivel nacional fue del 11 por ciento, en Buenaventura fue del 63 por ciento”²³, y esto deja entrever una realidad social, que penumbra al pueblo bonaverense.

En cuanto a educación dada la falta de registros estadísticos por parte del DANE, y/o el ministerio de educación, no se conocen cifras oficiales de la distribución de la población por educación, el dato más pertinente encontrado en cuanto a este tema , es que más del 90% de los universitarios pertenece a los estratos 1 y 2, lo que indica que la educación está siendo uno de los pilares del desarrollo del pueblo

²²Análisis Socioeconómico de Buenaventura. Cámara de Comercio de Buenaventura. [Disponible online]. http://www.ccbun.org/images/multimedia/analisis_socioeconomico_de_buenaventura_2015.pdf. [consultado:2/06/2015];

²³EL TIEMPO .Buenaventura, entre la opulencia y la miseria. {Disponible online}.<http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/situacion-en-buenaventura/16174278>. [consultado:2/06/2015].

bonaerense, pero más allá de esto no existe un registro, exacto, verificado , ni oficial que pueda servir de base para realizar un análisis de la distribución del pueblo bonaverense por educación.

Tabla Nº 4: Guía del análisis macroambiente entorno demográfico

Organización: PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Entorno Demográfico

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Gran número de habitantes en edad laboral	O			X	
Tasa de crecimiento de la población baja	O			X	
Pocos registros estadísticos de la demografía de Buenaventura	A		X		
Alta tasa de desempleo	A		X		
Alta tasa de informalidad	O			X	

Fuente: Realización propia, con base a Betancourt 1995

10.2 ENTORNO ECONÓMICO

Las Variables económicas dan cuenta de la situación del país , en relación de cómo se mueve el efectivo dentro del mercado, y dado el fenómeno inflacionario en general tiende a subir en casi todos los países con una economía sana, En Colombia no es caso contrario y el año pasado el PIB fue de 254.281 millones de

dólares creciendo un 3.1%²⁴ con respecto al año anterior, y según la revista Dinero en su publicación Online los que mayor aporte hicieron a este crecimiento fueron “el crecimiento de servicios financieros, inmobiliarios con 4,3%; comercio, restaurantes y hoteles con 4,1%; construcción con 3,9% y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con 3,3%. El peor desempeño se observa en la Explotación de minas y canteras con un crecimiento del 0,6% con respecto a 2014.”²⁵

Para el primer trimestre de este año el DANE dispone un crecimiento de la economía de tan solo un 2.5% y se advierte un crecimiento del 2% para el segundo trimestre, lo que deja entrever que la economía actualmente se encuentra en un periodo de relativa recesión, cosa que responde a los grandes abruptos que concurren en el mercado actual global, y en específico el mercado colombiano, La subida del dólar, El descubrimiento de las fuentes de petróleo por parte de Estados Unidos , el cierre de frontera con Venezuela , e incluso el proceso de paz, son factores que afectan la situación económica de Colombia, y generan esta baja en la productividad del país.

Por otra parte a nivel departamental el PIB para el Valle del Cauca para el 2015 a diferencia del promedio nacional el PIB vallecaucano se incrementó en un 5%, impulsado principalmente con el sector construcciones que ocupa más del 20% del total de PIB.

A nivel per cápita para el año pasado creció un 4.5% según las cifras del DANE, cifra que aunque si bien es menor que las de años anteriores, aún significa una mejora en la calidad de vida de los colombianos, el PIB per cápita es de unos 14.259.239, cifra que puede parecer considerable al considerar la realidad social de

²⁴ La economía Colombiana creció 3.1% en 2015. Dinero. . {Disponible online}. [consultado:04/06/2015]. <http://www.dinero.com/economia/articulo/pib-de-2015-en-colombia-crecimiento-de-la-economia-fue-de-31/221260>

²⁵ DINERO. La economía Colombiana creció 3.1% en 2015. [Disponible online].<http://www.dinero.com/economia/articulo/pib-de-2015-en-colombia-crecimiento-de-la-economia-fue-de-31/221260>. [consultado: 04/06/2015].

muchos colombianos, pero que en realidad, al considerar el la magnitud de la desigualdad en este país, se observa el porqué de la cifra.

La organización objeto de estudio, produce y comercializa artículos en PVC, es por esto que se encuentra dentro del sector secundario de la economía, y aunque si bien, también ofrece servicios, como la asesoría en diseño, o el diseño 3D, su principal actividad, es la fabricación de artículos, que servirán como acabados para una hogar o construcción, razón por la cual la empresa se encuentra dentro de la rama del sector construcciones.

Aclarados estos puntos, es posible proseguir con el análisis del sector construcciones en Colombia, sector que según un documento de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), posee un movimiento muy positivo, y representa uno de los motores que mueve la economía del país, en este documento se expresa que “La construcción, continúa siendo una de las actividades productivas más dinámicas al registrar un crecimiento promedio de 8.1%, entre el 2000-2014, frente a 4.3% del PIB total, lo que se ha traducido en un aumento de su participación en la economía pasando de representar 4.4% en el año 2000 a 7.2% en el 2014.”²⁶

Dicho informe también advierte que “Para los primeros nueve meses del 2015, el sector de la construcción mantiene un desempeño superior al total de la economía con una tasa de 4.6% pero evidencia un menor ritmo frente a los registros del 2014, cuando alcanzó un crecimiento de 11.2% en el mismo periodo. La menor dinámica del sector se explica por la fuerte desaceleración del subsector de edificaciones que creció al 0.6% en lo corrido del 2015, frente a un 7.4% en el mismo periodo de 2014, mientras que obras civiles crecieron 7.8%”.²⁷

²⁶ Colombia Balance 2015 y Perspectivas 2016. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). [Disponible online]. <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016F.compressed.pdf>. [consultado: 04/06/2015].

²⁷ Ibíd., p.2

Este movimiento de la economía parece adverso dada la naturaleza de la organización objeto de estudio, pero dada la gran cantidad de programas de iniciativa pública, que promueven la construcción y/o adquisición de vivienda propia, la construcción de viviendas y sus complemento es un mercado en expansión al respecto el documento de la ANDI anteriormente citado menciona que “En lo que respecta a edificaciones, los proyectos públicos de vivienda han seguido impulsando el sector, el balance final del programa de las 100 mil viviendas gratis para el año 2015 fue satisfactorio, al terminarse 16.862 viviendas que estaban pendientes, a lo que se suman alrededor de 30.000 viviendas del Programa VIPA y subsidios a las tasas de interés. No obstante, en los proyectos privados al corte del tercer trimestre de 2015 se observó un crecimiento moderado en ventas que hubiera sido menor si no se hubiera dado una dinámica favorable en Medellín que creció al 41.8%.....Para el 2016 se espera que el sector de edificaciones repunte vía proyectos privados, con la segunda fase de viviendas gratis y otros programas públicos como VIPA, Mi Casa Ya y el Subsidio a las tasas de interés que fue reforzado con el PIPE 2, también se tendrán inversiones en obras de optimización de planta de agua potable, acueducto y alcantarillado. A esta inversión en vivienda se suma la de otros destinos como Bodegas y Educación en los cuales se espera una fuerte inversión, en contraste con oficinas y hotelería donde se percibe una saturación del mercado.”²⁸

10.2.1 Desigualdad en Colombia.

Pasando a otro tema, Colombia es uno de los países más desiguales del mundo, hecho que se refleja en su elevado índice de GINI, que ha permanecido estable alrededor de un 50% desde que se realiza el indicador, según cifras publicadas en El tiempo²⁹ en su versión digital, para el 2014 el índice de GINI fue de 53.8 y pasó

²⁸ Ibíd., p.2

²⁹ EL TIEMPO. Un total de 171.000 personas dejaron de ser pobres entre 2014 y 2015. [Disponible online]. <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/cifra-de-pobreza-y-pobre-extrema-en-colombia-2016/16525815>. [consultado: 04/06/2015].

a ser de 52.2 para el 2015, es decir que Colombia está avanzando en temas de desigualdad, pero dándole un vistazo a los resultados históricos del índice de GINI para Colombia, se observa que el cambio no es significativo, y que se encuentra en la tendencia general de este indicador para Colombia, como podemos observar según las cifras del Banco Mundial (BM) ³⁰ .

Estos resultados registran que para el año 2013 el índice de Gini fue de 53.5, 53.5 para el 2012, 54.2 para el 2011, 55.5 para el 2010, siendo 2006 el año más con el coeficiente más elevado llegando al 60.1%, y más impresionante aún es observar que ya desde 1988 el índice de Gini para Colombia es de 53.1, dejando en evidencia que Colombia es uno de los países más desiguales en cuanto a la distribución de riquezas.

10.2.2 Distribución por estratos.

En Colombia existe lo que se denomina estratificación social, es decir la sociedad está dividida o clasificada de diferente manera, de acuerdo con el valor de los bienes inmuebles de un hogar y/o en algunos casos de la ubicación de la edificación. En Colombia son 6 los estratos legales, el estrato 1 (Bajo-Bajo), 2 (Bajo), 3 (Medio-Bajo), 4 (Medio), 5 (Medio-Alto), 6 (Alto); y según una publicación de Portafolio³¹ en su versión digital, el estrato 1 en Colombia representaba en 2015 el 15.9% de la población colombiana, el estrato 2 el 28.9%, el 3 es el mayor con un 34.4%, 11% el estrato 4, 7.1% el estrato 5, y 2.7% el estrato 6.

10.2.3 Índice de precios al consumidor (IPC).

El índice de precios al consumidor es un porcentaje que mide la variación en los precios de los productos que conforman la canasta familiar, es decir alimentos,

³⁰ Índice de Gini. Banco Mundial. [Disponible online]. <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=CO>. [consultado:04/06/2015].

³¹ PORTAFOLIO. Así están distribuidos los colombianos por estratos sociales. [Disponible online]. <http://www.portafolio.co/tendencias/distribuidos-colombianos-estratos-sociales-57300>. [consultado:04/06/2015].

bebidas, vivienda, medicinas , entre otros, productos necesarios para la subsistencia de un hogar.

El portal online Datosmacro.com³² ofrece información del IPC y Advierte que para este año hasta julio era del 9% lo que indica un gran incremento en los precios, la tendencia del IPC siempre es al alza, dada la constante inflación, pero en estos últimos años se han visto incrementos vertiginosos, dados los cambios en la economía mundial , como la subida de la dólar, y la baja del precio del petróleo, y aún más dados los problemas internos, como los paros camioneros, el cierre de la frontera con Venezuela , entre otros. Es por esto que se observa que para el año 2014 los precios tuvieron un incremento de 3.7, y de 6.8 para el 2015.

De los productos que componen el IPC se observa que el mayor incremento lo presentan los alimentos y bebidas no alcohólicas con un 15.7% de variación anual, y un 9.2% acumulado desde enero de este año; este componente del IPC, ya desde el 2014 representa mayor rubro, siendo de 10.9% en 2015, y 4.7% en 2014.

10.2.4 Inversión en Colombia.

En general el colombiano es una persona ahorradora, así lo refleja el estudio realizado por SURA Ahorro LATAM 360° cuyos resultados publicados en el tiempo³³ demuestra que en Colombia 7 de cada 10 colombianos ahorran de forma voluntaria, y que quien influye más en el ahorro de la familia es la mujer con alrededor del 41 %.

Dicha encuesta también expone que en general los colombianos no saben cuánto, aportan mensualmente a la pensión, ya que solo el 21% admite conocer dicha cifra,

³² En julio se elevó el IPC en Colombia. Datos Macro.[Disponible online].<http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>. [consultado:04/06/2015];

³³ EL TIEMPO. Los colombianos están ahorrando cada día más y de forma voluntaria. [Disponible online]. <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/cifras-sobre-ahorro-en-colombia-segun-estudio-ahorro-latam-360/16602228> .[consultado:04/06/2015];

además aproximadamente un 50% reconoce la pensión como su propia responsabilidad y no una del Estado.

Según esta encuesta la población adulta en general ahorra principalmente para enfrentar cualquier imprevisto (36%); para el futuro (23%); para financiar proyectos personales (19%) , y para invertir en finca raíz (13%).

Por otro lado se analizó dentro de la encuesta la partición de la población joven en el ahorro; en cuanto a esto se determinó que evitar las compras inútiles (24%) y el uso de la alcancía (19 %) eran los mecanismos de enseñanza en el ahorro en el hogar, que los jóvenes ahorran más para viajar (23%), para financiar proyectos personales (22%), para imprevistos (17%) y para adquirir productos (14%).

10.2.5 SECTOR EXTERNO

10.2.5.1 Balanza de pagos.

Según el Banco de la República “durante el primer trimestre de 2016 la cuenta corriente de la balanza de pagos del país arrojó un déficit de US\$ 3,381 millones (m), US\$ 1,809 millones menos que el registrado en el primer trimestre del 2015. Como proporción del PIB trimestral, el déficit fue de 5.6%, lo que significó una reducción de 1.4% frente al déficit de 7.0% del PIB registrado en el primer trimestre del 2015”³⁴.

Las causas tras de este déficit en la balanza de pagos se puede apreciar al observar los componentes de la misma; por su parte la balanza comercial de bienes tuvo en déficit de US\$ 3,096 millones, la renta de los factores de US\$ 1,021 millones, y aunque menos cuantioso el comercio exterior de servicios tuvo un déficit de US\$ 593 millones.

³⁴ BANCO DE LA REPÚBLICA. Evolución de la Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional Enero-Marzo 2016. [Disponible online]. http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/ibp_ene_mar_2016.pdf. [consultado:04/06/2015].

10.2.5.2 Balanza comercial.

Según el Banco de la República “la balanza comercial de bienes durante el primer trimestre de 2016 registró un déficit de US\$ 3,096 m, inferior al de un año atrás cuando se ubicó en US\$ 3,421 m. Las exportaciones de bienes del país durante el período de análisis totalizaron US 7,071 m, con una disminución anual de 29.7% (US\$ 2,984 m). El descenso del valor total exportado se originó principalmente por las menores ventas externas de petróleo y sus derivados (US\$ 2,033 m), y en menor medida por la caída en el valor exportado de carbón (US\$ 477 m) y de productos industriales (US\$ 202 m) . El menor valor despachado de petróleo crudo y carbón se explica tanto por la reducción en su precio de exportación como de sus volúmenes despachados.

Por su parte, el valor importado de mercancías en el primer trimestre de 2016 totalizó US\$ 10,168 m, con una disminución anual del 24.5% (US\$ 3,308 m). La caída del valor importado fue generalizada. Se destacan las menores importaciones de insumos y bienes de capital para la industria (US\$ 1,264 m, 20%) y de equipo de transporte (US\$ 1,229 m, 65%). También cayeron las compras externas de bienes de consumo en US\$ 555 m (20%). En cuanto a los términos de intercambio del país, estos cayeron anualmente 13.3% durante el primer trimestre del presente año. Este descenso se explica por los menores precios de exportación (27.5%), los cuales superaron la caída de los precios de las importaciones (16.4%). La evolución trimestral de los términos de intercambio muestra un descenso de 5.7% en el primer trimestre de 2016, menor al observado en los dos trimestres previos cuando se registraron caídas trimestrales de 7.3% y 10.1%.”³⁵

³⁵ BANCO DE LA REPÚBLICA. Evolución de la Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional Enero-Marzo 2016. [Disponible online]. http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/ibp_ene_mar_2016.pdf. [consultado: 04/06/2015].

10.2.5.3 Devaluación del peso frente al dólar.

El precio del dólar es sin duda una de las variables que más ha influenciado el comportamiento de las economías mundiales, hay que recordar en el año de 1995 en Colombia un dólar se podía comprar con mil pesos, junto con el desarrollo del país la moneda se ha ido reevaluando, incrementando su precio de manera exponencial; esto se denota en el hecho que para inicios de este siglo , el dólar no supera la barrera de los 2000 pero ya a partir de la primera década del presente siglo se observa como esta moneda se revaloriza, llegando en este momento a superar la barrera de los 3.000 pesos colombianos, el dólar hoy se cotiza en 2956,53³⁶, lo que significa que necesitamos esa cantidad de pesos colombianos para poder adquirir un dólar, esta es una situación que ha generado algunos inconvenientes para la organización objeto de estudio dado que las láminas de PVC, que se usan como materia prima para la elaboración de productos, es importado y aunque es producido en México, las transacciones se realizan en dólares, generando en consecuencia que su valor en este año ha crecido alrededor de un 40%, incrementando el valor del producto final.

Tabla N° 5: Guía del análisis del macroambiente entorno económico

Organización: PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Entorno económico

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Incremento en el PIB del sector construcción	O			X	
Desaceleración del rubro edificaciones	A		X		

³⁶ DÓLAR HOY. [Disponible online]. <http://www.dolar-colombia.com/>. [consultado:04/06/2015].

Lento crecimiento económico en Colombia	A		X		
Crecimiento acelerado del IPC	A	X			
Baja propensión al ahorro en finca raíz	A		X		
Crecimiento acelerado de la inflación	A		X		
Inversión del gobierno en programas de vivienda	O			X	
Crecimiento acelerado del dólar	A		X		

Fuente: Betancourt 1995

10.3 ENTORNO SOCIAL

Para entender la dinámica social colombiana, es necesario hacer un repaso por la historia de la misma; en principio Colombia inició como un conjunto de poblaciones indígenas, que fue colonizada por españoles, para la extracción de los recursos producidos en esta tierra, fueron trasladados habitantes de África, en forma de esclavos. El dominio español arraigó la iglesia católica en todo el territorio, y a partir de este punto se observa como cada costumbre apropia para sí las creencias católicas, y creando prácticas culturales y/o expresiones culturales únicas en cada territorio.

Otro de los ejes de la dinámica social en Colombia es la política, ya que a partir de la independencia del pueblo colombiano de la monarquía española; la falta de este régimen que mantenía un relativo control, permitió vislumbrar una divergencia ideológica y/o política que llevó a un tempo de sucesivas guerras civiles, cada ganador de una guerra traía consigo una nueva constitución, un nuevo orden para

las cosas, y un grupo en oposición a dicho orden desataba una nueva guerra, repitiendo así el círculo, en general se observa cómo la iglesia posee concordancias ideológicas con el partido conservador colombiano.

Por su parte en Buenaventura “Los flujos migratorios hacia el Pacífico de manumisos, libertos y cimarrones motivados por la expedición de la Ley 21 de 18519 aumentaron la magnitud de población afro descendiente en la región y consolidaron lo que Oscar Almario denominó etnogénesis. Esto es un proceso socio histórico que implicó “la paulatina disolución del sistema esclavista en las tierras bajas del Pacífico y el resquebrajamiento de su respectivo sistema simbólico de cohesión, como parte de la crisis de la dominación establecida por los españoles y una simultánea conformación de la etnicidad negra que, no obstante su doble ancestro, africano y esclavizado, es una cultura nueva (reconstruida y adaptada, por eso, “afrocolombiana”), di- 9 Que pretendió abolir la esclavitud. El puerto sin comunidad versa (en razón de sus distintas experiencias regionales y locales) y decisiva en el conjunto social regional (por su peso demográfico y sociocultural).”³⁷

Tiempo después, estos nuevos pobladores conformaron asentamientos y para comienzos del siglo XIX, ya se encontraba lo que hoy es Buenaventura, un gran asentamiento, más que una comunidad un puerto, que servía como punto estratégico de las exportaciones e importaciones provenientes del interior del país.

A lo largo de su trayectoria histórica Buenaventura ha visto graves problemas de tipo social , que van desde el alto grado de corrupción, por parte de algunos funcionarios de los entes administrativos, pasando por una deficiencia en la educación y el desempleo , para culminar en la violencia causada por la presencia de grupos al margen de la ley; esta situación llega a un punto tal que incluso se concatenan y/o articulan los factores, de manera que entretejen una red que parece solo afectar a la comunidad.

³⁷ Buenaventura un puerto sin comunidad. Banco de la República. pag.24.

10.3.1 Procesos sociales de movilización.

En Colombia existen diversos mecanismos de partición política, que permiten la inclusión social, de los integrantes de la misma pero aun así, dadas las situaciones de inconformidad, y las divergencias ideológicas, se hacen necesarios mecanismos de resolución de conflictos, estos procesos están cubiertos en un mayor grado para los procesos meramente laborales, pero también se incluyen para los conflictos de interés.

Cuando los mecanismos de concertación no son efectivos una persona empleada tiene derecho a la huelga, en ocasiones la huelga es por parte de una agremiación, el derecho a la huelga es un derecho constitucional y que además está consagrado en el código sustantivo del trabajo, y se define como un cese de actividades, y se caracteriza porque la parte que cesa sus actividades posee un pliego de peticiones a ser resueltas.

Caso diferente es el paro, ya que esta medida de movilización social no está consagrada constitucionalmente, es una forma de manifestación pública, en la que se demuestran en general inconformidades con las políticas nacionales. En Colombia esta es una medida que aunque si bien no constituye un método efectivo si representa, una medida ampliamente utilizada por la sociedad, tal como las huelgas los paros corresponden a un cese de actividades, convocados en ocasiones por un sector de la economía en específico, por un grupo de organizaciones políticas, en ocasiones a nivel nacional en contra de una política de gobierno, y como se ha visto hoy en día en el Chocó, por grandes entes territoriales como departamentos.

En general los paros son frenos a la producción y afectan a la economía dependiendo del sector de donde se origine, el más reciente paro en Colombia fue en el presente año, lo convocó la asociación de camioneros con el fin de conseguir unas reformas, que garantizaran una mejora en la productividad, rentabilidad y calidad de vida de las personas dedicadas al manejo de vehículos de carga, el paro

duró 23 días y trajo consigo el incremento de alrededor de 2 puntos en la inflación de ese mes, dejando así la movilización social en Colombia como un proceso riesgoso, el cual suele darse por las vías de hecho, en reacción a la inconformidad de un grupo determinado.

10.3.2 Política social gubernamental.

A nivel nacional las políticas gubernamentales están dictadas por el plan de gobierno, Juan Manuel Santos Calderón presidente electo de Colombia presentó su plan de gobierno llamado “Todos por un nuevo país” el año pasado y según diversos analistas este se puede considerar 5 ejes fundamentales: democracia, como clave para el posconflicto; infraestructura para la productividad; fortalecer la población joven; un gobierno para los territorios; la transformación del campo.

En cuanto a democracia el gobierno Santos propone realizar unas reformas estructurales a la justicia que le brinden al ciudadano colombiano, una seguridad en su sistema de justicia y de la claridad de sus derechos como componente fundamental de la nación, y junto con esto se pretende realizar la llamada restitución de tierras, para poder consolidar una equidad al menos en este sentido para los colombianos.

En cuanto a infraestructura, el gobierno plantea 11 enfoques diferentes, que brindarán mejoras significativas en la infraestructura, esta inversión lo que pretende, mejorar la productividad de las empresas, ya que las mejoras en la infraestructura, permitirán mejoras en la logística de las empresas, aumentando así la competitividad no solo en empresas ni en renglones aislados de la economía sino a nivel nacional.

Para fortalecer a la población joven el gobierno por lo menos tres ejes, que le permitirán a la población joven el desarrollo personal; uno de los que quizá es más sobresaliente es el fortalecimiento de mecanismo de protección al cesante, que incentiva la contratación de aprendices y practicantes; otro eje importante es la asistencia técnica a los territorios en pro de reducir el embarazo en adolescentes,

medida que pretende reducir la deserción estudiantil; y además de esto se resalta la creación de programas como ser pilo paga; e incluso condonando las deudas de los estudiantes que se financien con Icetex, y que cuenten con ciertas características.

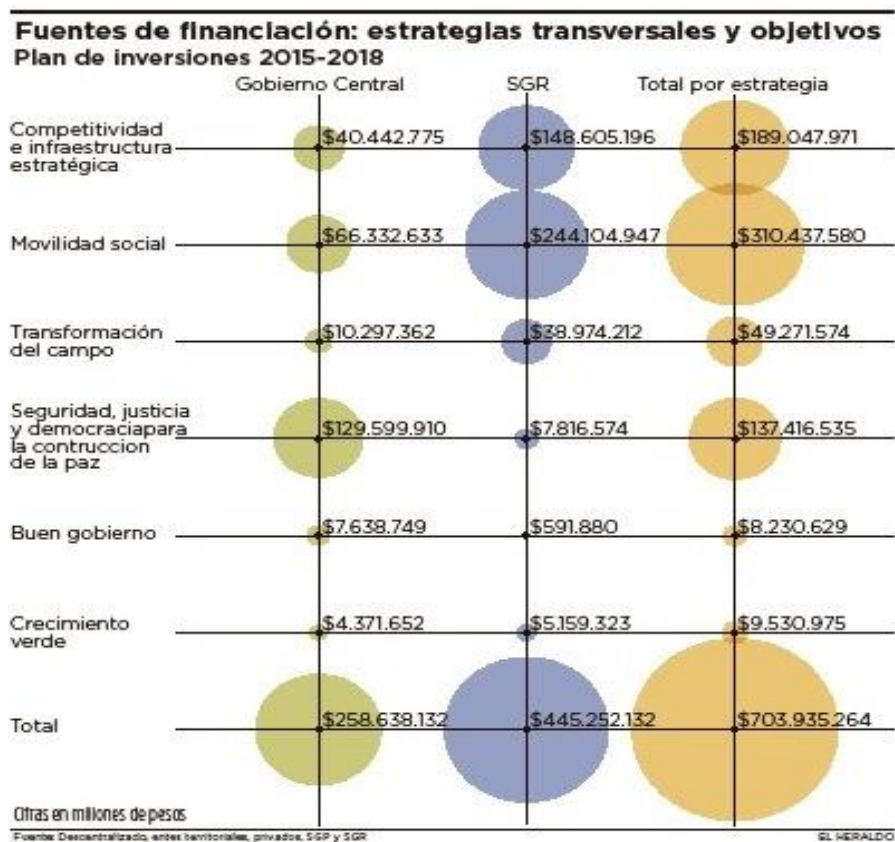
El campo es uno de los territorios más importantes y el gobierno Santos lo considera un eje no solo para el desarrollo y crecimiento económico de la nación sino también, un pilar de esta nueva paz pretendida.

A nivel territorial el plan de desarrollo no establece una determinada estructuración de los mecanismos legales de fortalecimiento territorial, más si establece una lista de normas para la regulación del plan de acción de algunas de las organizaciones a nivel central; más allá de esto el gobierno Santos reconoce la divergencia entre las regiones y por ello promueve acciones distintas para cada una:

1. Caribe: Próspero y sin pobreza extrema.
2. Eje Cafetero y Antioquia: Talento humano innovador en territorios incluyentes.
3. Centro-Oriente: Conectividad para la integración.
4. Pacífico: Equidad, integración y aprovechamiento sostenible de mercados.
5. Llanos: Medio ambiente, agroindustria y desarrollo humano.
6. Centro – Sur: Desarrollo del campo y conservación ambiental.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la inversión de PND(2014-2018) expuestas por el periódico El Heraldo en su versión digital;

Figura No 8: Fuentes de financiación: estrategias transversales y objetivos



Fuente: El Heraldo.com

A partir de estas líneas de direccionamiento nacional, se observa cómo se concatenan las distintas estrategias dentro de los planes de desarrollo de los entes territoriales ; así el plan de desarrollo departamental (PDD) Construyendo el valle que queremos posee como pilares: la paz territorial, Equidad y lucha contra la pobreza, generación de empleo y competitividad; y a nivel distrital el plan de desarrollo buenaventura con responsabilidad !primero la gente; dicta la cultura de convivencia y buen gobierno, territorio para la paz con equidad ;junto con el territorio ordenado y competitivo, como pilares del desarrollo social integral del territorio.

Tabla N° 6: Guía del análisis del maroambiente entorno social

Organización: PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Entorno social

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Alta desigualdad social - Alto nivel de pobreza	A		X		
Planes de desarrollo que fomentan el ahorro	O			X	
Planes de desarrollo que fomenta la educación	O			X	
Planes de desarrollo que fomentan el empleo	O			X	
Movilizaciones sociales, pueden afectar la economía.	A		X		

Fuente: Betancourt 1995

10.4 ENTORNO CULTURAL

10.4.1 Conceptos de civilización.

La palabra civilización procede de la conjunción de tres vocablos civilis la cual es una palabra del latín que designa a los civiles es decir a los ciudadanos, es decir los habitantes de una ciudad, el verbo izare que indica la acción de convertir en y finalmente el sufijo ción para resaltar la ejecución de la acción; esta primera construcción etimológica del término deja entrever simplemente que la civilización la componen los individuos de una ciudad, pero el concepto del mismo es más amplio y complejo .

El concepto de civilización no es claro y presenta desde el inicio una dicotomía en cuanto a su definición como podemos observar en las dos definiciones que el diccionario real de la lengua española le da a la palabra; en primer lugar la define como “Conjunto de costumbres, saberes y artes propio de una sociedad humana”³⁸ que concuerda con la definición etimológica de la palabra pero también presenta otra definición igualmente aceptada, que la civilización es un “estadio de progreso material, social, cultural y político propio de las sociedades más avanzadas”³⁹ . Estas definiciones contrastan un poco al observar que la primera es una característica que se le atribuye a un grupo social mientras que la segunda puede o no ser una característica de un individuo.

Para tratar de resolver este problema del concepto de civilización Huntington propone que es “el agrupamiento cultural humano más elevado y el grado más amplio de identidad cultural que tienen las persona...Se define por elementos objetivos comunes, tales como lengua, historia, religión, costumbres, instituciones, y por la auto identificación subjetiva de la gente...Las civilizaciones son el «nosotros» más grande dentro del que nos sentimos culturalmente en casa”⁴⁰; en esta definición podemos observar que Huntington agrupa los dos conceptos en un todo, y aunque si bien denota el significado de civilización como singularidad, se orienta más a la pluralidad es decir que existen varias civilizaciones , y que a cada una la definen ciertos rasgos que la distinguen de las demás civilizaciones.

Este mismo autor menciona que la concepción del término civilización como una singularidad, nace de un grupo de pensadores franceses a mediados del siglo XVIII como antónimo de barbarie, y empezaron a caracterizar los factores que hacen que una sociedad pueda llamarse a sí misma a ser civilizada.

³⁸ DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE).Definición de civilización. Disponible online. {Disponible online}.<http://dle.rae.es/?w=civilizacion>. [consultado:04/06/2015].

³⁹ *Ibíd.*, p.1

⁴⁰ HUNTINGTON, Samuel. El choque de las civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial: Las civilizaciones en la historia y en la actualidad.1a ed. Buenos Aires: Editorial Paidós. 2001

Por su lado Oswald Spengler en, su obra la decadencia de Occidente, para poder definir la civilización la distingue de la cultura y a partir de ahí forma un continuo entre cultura y civilización; de manera tal que una civilización es un estado racionalizado de cultura, es decir que la cultura es un fenómeno social , algo que ocurre posiblemente de la satisfacción de las necesidades o como resultado de la interacción humana, pero que la civilización , es más rígida como una estructura y define aspectos de la sociedad , y de alguna manera es como una normalización de la cultura⁴¹.

Para Fernand Braudel una civilización “no debe ser vista como si se tratara de un ser, de un organismo, de un personaje o de un cuerpo, aunque sea histórico. No se debe decir que una civilización nace, se desarrolla y muere, ya que esto equivale a hacerle objeto de un destino humano, lineal y simple. Prefiero volver, a pesar de sus imperfecciones....No se debe creer tampoco que una civilización por ser original constituya un mundo cerrado, independiente, como si cada una de ellas representará una isla en medio del océano; en realidad sus convergencias y diálogos son fundamentales, y todas o casi todas ellas se reparten entre sí, cada vez en mayor medida, un fondo común muy rico”⁴².

En su lugar definió las civilizaciones como espacios, sociedades, economías, mentalidades colectivas y sistemas que se desarrollan de manera continua. Es decir que cada civilización se desarrolla en un espacio concreto, por lo que las condiciones naturales influyen en sus características. Se sustenta en una sociedad jerarquizada y presenta condiciones materiales distintas, en el plano demográfico, económico y técnico; además, ofrece una concepción propia del mundo y de la realidad, y se desarrolla a lo largo de la historia, es decir tiene un pasado.

⁴¹ SPENGLER, Oswald. La decadencia de Occidente: Tomo 1 Bosquejo de una morfología de la historia universal. Transcripción para formato web por David Carpio. Madrid. Editorial Espasa-calpes.1996

⁴² BRAUDEL, Fernand.La historia y las ciencias sociales: Aportación de la historia de las civilizaciones. Madrid. Editorial alianza SA. 1968.

En conclusión la palabra civilización es un término que está relacionado con la historia de la humanidad y que ha ido evolucionando con el tiempo, en general representa un conjunto de costumbres, técnicas, entre otro sinfín de creaciones humanas, que aunque si bien no coaccionan el obrar de una persona si pueden influir, de manera directa en el comportamiento de un individuo dentro de una sociedad determinada.

10.4.2 Cultura.

Tal cual como se observa, al intentar definir el concepto de civilización, se encuentran ambigüedades en el significado y uso del término, la primera definición que se citará es la del diccionario de la RAE. la cual acólita tres definiciones a la palabra cultura ; el primer significado que se le da es su traducción del latín , cultura en latín cultura, identifica los cultivos; en segundo lugar la Real Academia Española(RAE), define a cultura “Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico”⁴³, lo que deja ver que la cultura nos proporciona una visión de la realidad , y nos permite interpretaciones del mismo , esta definición aunque no parezca se aproxima a la tercera que nos proporciona el diccionario de la RAE la cual es que cultura es el “ Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”⁴⁴, esto significa que toda la realidad de conocimientos y experiencias humanas, son lo que se conoce como cultura, y acertadamente las definiciones aciertan en decir que es de acuerdo a estos conocimientos que podemos , tener un juicio crítico.

Por otro lado el término cultura, a lo largo de la historia ha pasado por una trayectoria muy similar, siendo así que en un principio se designaba la cultura como un grado o un nivel de persona, es decir se tenía la idea (que incluso perdura hasta hoy en

⁴³ DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Definición de civilización. [Disponible online]. <http://dle.rae.es/?id=BetrEjX>. [consultado:04/06/2015].

⁴⁴ *Ibíd.*, p.2

día) de que existían personas cultas e incultas , es decir la cultura se tomaba como una posesión, una características inherentes a la persona y que como la misma palabra designaba se cultiva, a través de actividades propias de la alta burguesía como, el aprecio de la música clásica, la ópera, la filosofía , entre otras actividades alimentaba el espíritu del ser o en otras palabras te hacen más culto, en 2008 Grimson escribe En la antropología, «cultura» se oponía a «Alta Cultura» ... las teorías racialistas o racistas que pretendían explicar las diferencias entre los seres humanos a través de factores biológicos o genéticos.

En su lugar el mismo autor denota que la cultura no es tanto como un identificador sino que más bien es un híbrido entre distintos componentes el considera que se concatenan y transforman con el devenir de la historia, “ Las transformaciones lingüísticas, culinarias, en la vestimenta, en las formas de producción y en muchas otras rutinas que pueden constatarse en los procesos migratorios y diaspóricos muestran de manera elocuente que eso no necesariamente implican un desdibujamiento de las identificaciones culturales y políticas”.⁴⁵

10.4.2.1 Cultura en Colombia.

La cultura colombiana tiene su génesis en el mestizaje cultural, es decir que la cultura colombiana, nace de una combinación de diferentes culturas, que corresponde a costumbres y tradiciones que arribaron con los conquistadores, en el momento de la conquista a esta parte del nuevo mundo (Colombia); el choque de las culturas, indígenas, española - europea, y africana, son los matices que más sobresalen al analizar a fondo la cultura colombiana.

Étnicamente Colombia es un país muy diverso ya que según la página de internet colombia.co en Colombia “Los amerindios, los inmigrantes africanos y los inmigrantes hispanos de la época colonial son los predecesores de las 84 etnias indígenas, los 3 grupos diferenciados de población afrocolombiana y el pueblo

⁴⁵ GRIMSON, Alejandro. Diversidad y cultura Reificación y situacionalidad: Cultura: un concepto antropológico con implicancias políticas. Bogotá-Colombia, enero-junio. Editorial tabula rasa. 2008.

gitano que habita en nuestro territorio y que conforma la diversidad étnica en Colombia”⁴⁶ .

Esta misma fuente menciona que “las etnias indígenas, que representan el 3,4% de la población nacional, se encuentran repartidas en su mayoría en la zona rural colombiana, con mayor presencia en los departamentos de Cauca, Nariño, La Guajira, Putumayo y Amazonas.

La población afro descendiente, con el 10,6% de la población nacional, se ubica en el corredor del pacífico colombiano, en el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, en la comunidad de San Basilio de Palenque y en algunas capitales del país; las comunidades gitanas, por su parte, se encuentran distribuidas en sectores populares de las ciudades y en núcleos variables llamados kumpanias, y se calcula que están conformadas por un total de 5,000 personas.”⁴⁷, lo que deja ver que la realidad cultural en Colombia es muy amplia, y la diversidad étnica presente en el país es la más grande de toda Sudamérica.

Estos antepasados étnicos , además han cambiado con el pasar del tiempo, el aislamiento geográfica, dada la topografía Colombia , generó una serie de subculturas , reconocibles, con cultura e incluso territorios propios, más que todo se puede observar la diferencia a nivel regional, de acuerdo con este principio se pueden evidenciar 11 sub culturas diferentes según Juliana García⁴⁸:

- Costeños, en la Costa Caribe.
- Paisas, de Antioquia y el Eje Cafetero.

⁴⁶ Colombia País de Diversidad étnica. [Disponible online].<http://www.colombia.co/cultura/colombia-pais-de-diversidad-etnica.html>. [consultado:04/06/2015] .

⁴⁷ Ibíd., p.3

⁴⁸GARCIA, Juliana. Características tradicionales de la cultura Colombiana. [Disponible online]. <https://prezi.com/un48jk18ik9y/caracteristicas-tradicionales-de-la-cultura-colombiana/>. [consultado:04/06/2015].

- Llaneros, pertenecientes a los llanos de la Orinoquía y que comparten frontera con Venezuela.
- Santandereanos, de la región Andina Santander y Norte de Santander.
- Vallunos, Pertenecientes a la Región Andina del departamento del Valle del Cauca.
- Región Pacífica, pertenecientes a la Costa Pacífica, con presencia indígena y afro descendiente.
- Tolimenses, pertenecientes al Huila.
- Serranos, pertenecientes al departamento de Nariño fronterizo con Ecuador.
- Amazónicos, pertenecientes a las selvas del suroeste del país.
- Cundiboyacenses, ubicados al interior del país en el Altiplano Cundiboyacense.
- Cachacos, ubicados al interior del país en Bogotá.

Todas estas subetnias tiene realidades culturales tan dispares, se podría decir que incluso no parecen conservar una tradición cultural común, más allá del idioma y la nacionalidad.

Aun en la época precolombina se encuentran vestigios de las primeras formas de cultura, representados en lo que dejaron las culturas como las culturas Muisca (cerámica, vasos, estatuillas), Quimbaya orfebrería funeraria que se conserva en el Museo del Oro de Bogotá, y Tayrona con sus grandes poblados, terrazas de cultivo, escalinatas, etc.

Otra de las expresiones culturales más grandes, que se evidencian en el pueblo colombiano es el folclor, que posee una diversidad tal, que cada región del país cuenta con una manifestación única y propia del mismo , A pesar de esto, se dice que el baile representativo del país es la cumbia, de raíces africanas, bailes como el joropo evolucionaron de tradiciones igualmente allegadas como el joropo, que proviene del fandango una danza española, al igual que las coplas que traídas desde el mismo lugar. Otro aspecto que se arraigó de la cultura española a la

colombiana, es la celebración a los santos católicos, es decir la virgen del Carmen, San Pablo, entre otros.

Es un país muy alegre, cosa que se ve reflejada , en el gran número de días festivos que posee su calendario, y en el hecho de que en muchos de sus municipios se lleven a cabo festividades , como carnavales y ferias.

Dentro de los rasgos culturales más sobresalientes de Colombia, también se encuentra , la gastronomía , posee una diversidad bastante amplia, lo que sí se puede evidenciar es que , el almuerzo por tradición es de 12:00 a 1:00, está compuesto por una sopa y un “seco” acompañado de un jugo; en el desayuno las bebidas más populares y tradicionales son el café , en especial el “tinto” y el chocolate, entre las bebidas alcohólicas, está el aguardiente el ron y la cerveza.

En cuanto religión la población colombiana es predominantemente cristiana, más específicamente, los colombianos profesan el catolicismo, y aunque si bien la constitución política de 1991 declara, que en Colombia existe libertad de culto, más de un 90% de la población colombiana declara ser cristiana. En conclusión Colombia es un país con una gran riqueza cultural, que brinda un gran número de matices, que hacen de cada región, única y autóctona, en donde las personas son, festeras, religiosas y católicas.

Otro aspecto importante a resaltar es la inclusión financiera que según un informe de la superintendencia financiera el 76,93%⁴⁹ de los colombianos, posee productos financieros, como cuentas de ahorro, créditos, CDTs, entre otros, y aunque si bien la tasa de interés elevada , desestimula el consumo financiado por entidades de bancarias, el incremento en la inclusión financiera, demuestra que los colombianos

⁴⁹ PORTAFOLIO. En Colombia, el 76.93 de las personas tienen productos financieros. [Disponible online]. <http://www.portafolio.co/economia/inclusion-financiera-en-colombia-durante-el-2016-498990>. [consultado:04/15/2015].

aún confían en las entidades financieras como una opción de financiamiento para poder adquirir sus productos.

10.4.2.2 Cultura de consumo en Colombia.

Colombia es un país, en que tradicionalmente se ha utilizado la mayor parte del ingreso del hogar en la alimentación, pudiendo representar de acuerdo a la clase social de la familia hasta el 50% del ingreso total mensual; el segundo rubro, más importante según la encuesta de ingresos y gastos realizada por el Departamento Nacional de Estadísticas (DANE) son los servicios públicos, junto al gasto de arrendamiento, que dejan ver que el colombiano promedio, es una persona que en general compra por necesidad, más allá de esto es bien sabido que el consumo en Colombia posee cierta temporalidad, tiende a ser más bajo en el inicio del año, y a crecer a medida que llegan las temporadas festivas, iniciando con la semana santa, el consumo, se mantiene relativamente elevado en el periodo entre junio y julio, también conocido como el periodo de prima, y disminuye relativamente los siguientes meses para aumentar, al final de año en las épocas decembrinas.

Estudios recientes realizados por la firma Nielsen en el cuarto trimestre del año pasado, cuyos resultados fueron publicados por la revista con versión electrónica Portafolio indican que dadas las condiciones tan abruptas del mercado, el elevado precio del dólar, la alta tasa de inflación, y el incremento de los precios de productos de la canasta familiar han hecho, que el colombiano cambie sus hábitos de consumo, estos resultados indican que; en cuanto a comestibles los colombianos estamos comprando marcas más baratas (48%) y dejando de lado las comidas rápidas para ahorrar dinero (46%), otro de los cambios realizados, es que se realizan menos salidas con fines de esparcimiento y/o entretenimiento (46%), menos inversión en ropa nueva (41%), y ahorro en gasolina y electricidad (38%), retrasar actualización en tecnología (35%), ahorrar con vacaciones cortas (31%), reducir los gastos de telefonía (30%), aplazar mejoras en el hogar (25%), entre otros ítems

señalados en la encuesta, esto lo que demuestra es que los colombianos en este momento de relativa inestabilidad económica, están pensando en el ahorro. Es importante analizar este último ítem relacionado con las mejoras en el hogar, ya que en este se puede evidenciar que un 1 de cada 5 colombianos, está pensando en aplazar, las mejoras para su hogar, lo que incide en las actividades en que se desarrolla la empresa⁵⁰.

Una perspectiva similar brindan los resultados de la Encuesta de Opinión al Consumidor (E.O.C.) conducida por Fedesarrollo, que en una columna del portal electrónico de la revista dinero, advierte un resultado de -11.3%, -11.7% en el Índice de Expectativas del Consumidor (I.E.C.) y -10.8% en el Índice de Condiciones económicas (I.C.E.) lo que indica una poca propensión al consumo por parte de los colombianos, aunque esto contrasta con el resultado arrojado por el índice de ventas minoristas, el cual se incrementó un 5.4%, todo lo que está ocurriendo en la economía nacional, está afectando directamente el bolsillo de los colombianos, y aunque si bien no está tan marcada la disminución en el consumo, si se espera que aumente en el corto plazo.

⁵⁰ PORTAFOLIO. Por la coyuntura, colombianos cambiaron hábitos de consumo. [Disponible online]. <http://www.portafolio.co/mis-finanzas/ahorro/colombianos-cambiaron-habitos-consumo-155210>. [consultado:04/15/2015].

Tabla N°7: Guía del análisis del macroambiente entorno cultural

Organización: PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Entorno cultural

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Bajo índice de confianza de confianza del consumidor	A		X		
Bajo índice de expectativas al consumidor	A		X		
Bajo índice de condiciones económicas	A		X		
Baja disposición a comprar vivienda	A		X		
Tendencia al comprar marca más baratas	A	X			
Tendencia al ahorro en mejoramiento del hogar	A		X		
Alta tasa de inclusión financiera	O			X	

Fuente: Elaboración propia con base a Betancourt 1995

10.5 ENTORNO JURÍDICO

Colombia como Estado Social de Derecho, promueve la libertad económica, es decir que los colombianos, pueden elegir de manera plena en qué actividad económica desarrollarse y además se expresa en sus líneas que la empresa es la base para el desarrollo de la sociedad, estos principios están consagrados en la Constitución

Política de Colombia, dentro del Título XII : Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, en el artículo 333 que dice:

“La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación”.⁵¹

Legitimando así el derecho de los colombianos para crear empresa de manera libre y totalmente autónoma. También la libertad económica de los colombianos está respaldada en el Título II - De los derechos, las garantías y los deberes dentro del Capítulo 2: De los derechos sociales, económicos y culturales, el que en su artículo 58 dice:

“Se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley expedida por motivos de utilidad pública o interés social, resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado

⁵¹ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Título 12 Del régimen económico y de la hacienda pública. [Disponible online]. <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-12/capitulo-1/articulo-333>. [consultado:04/15/2015].

deberá ceder al interés público o social. La propiedad es una función social que implica obligaciones. Como tal, le es inherente una función ecológica. El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad”⁵²

Permitiendo la propiedad, privada, la asociación, entre otros derechos y deberes, que le permiten al colombiano, el establecimiento de empresas, no solo como su medio de subsistencia, como sino como un aporte positivo a la comunidad y/o a la sociedad.

La Organización objeto de estudio está constituida como una Sociedad por acciones simplificadas(S.A.S), un tipo de régimen societario que nació a partir del año 2008 y cuyas disposiciones están consagradas en la ley 1258 del 2008 por medio de la cual se crea la S.A.S, este régimen presenta unas ventajas y desventajas, que se evidencian desde múltiples focos:

- Pueden ser creadas por una persona
- Es de naturaleza comercial (sin importar su razón social)
- Una vez creada forma una persona jurídica diferente de los socios
- No puede negociar valores en el mercado público.
- Se rige por la reglas de la sociedad anónima.

En Colombia es dentro del código de comercio que se establecen las disposiciones generales para la regulación de las actividades comerciales, en este documento se establecen entre otras cosas, las disposiciones para que una persona sea considerada comerciante, sus derechos y deberes como tal, cuáles son los requisitos para el funcionamiento del establecimiento comercial, las obligaciones del comerciante, los tipos societarios, el establecimiento de la cámara de comercio como veedor del comercio, se establecen los tipos de contratos y las disposiciones

⁵² CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Título 2 De los derechos, las garantías y los deberes - Capítulo 2: De los derechos sociales, económicos y culturales. [Disponible online]. <http://www.constitucioncolombia.com>. [consultado:04/15/2015].

de cada uno, las regulaciones específicas de algunas actividades económicas, entre otros aspectos que , ayudan al comerciante a conocer cuáles son las reglas vigentes para desarrollar su actividad económica.

Dada la naturaleza de la actividad económica, y los riesgos existentes al momento de la realización de actividades, como instalación de paneles, fabricación de partes a medida, entre otros, es necesario tener muy presente la seguridad de los trabajadores y el bienestar de los mismos, en cuanto a sus condiciones en el lugar de trabajo, respecto a esto la norma establece un conjunto de lineamientos consagrados en leyes y decretos.

Para empezar , dado el tamaño reducido de la planta física de la organización objeto de estudio, no es necesario el establecimiento de un reglamento interno de higiene y seguridad , pues según el código sustantivo del trabajo, en el título XI, capítulo 1, artículo 349 dice que "Los empleadores que tengan a su servicio diez (10) o más trabajadores permanentes deben elaborar un reglamento especial de higiene y seguridad, ... El Ministerio de la Protección Social vigilará el cumplimiento de esta disposición"⁵³. Más allá de esto es la Resolución No. 02413 de mayo 22 de 1979 Por la cual se dicta el Reglamento de Higiene y Seguridad para la Industria de la Construcción, en esta se encuentran todas , las disposiciones y reglamentos, en relación con la capacitación, las obligaciones del empleador y el empleado la higiene, la seguridad con las herramientas manuales, los andamios , las escaleras, entre otros aspectos concernientes a los riesgos que presentan las actividades propias de la construcción, está junto con la Resolución No. 02400 de mayo 22 de 1979, y otras resoluciones, regula todo el panorama en lo referente a la salud ocupacional en Colombia.

En lo referente al material Poli cloruro de vinilo (PVC), a nivel internacional el PVC, es visto como un causante de problemas medioambientales, dada la toxicidad de

⁵³ CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Título XI: Higiene y Seguridad en el trabajo, capítulo 1 Único, Art 349. [Disponible online]. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>. [consultado:04/15/2015].

sus componentes y la contaminación generada no solo en el proceso de producción, sino en la eliminación del material, es un material peligroso, para su obtención es necesario, la utilización de químicos como el cloro, el etanol, entre otros, químicos altamente nocivos para la salud humana. A pesar de lo anteriormente expresado, en Colombia no está regulado el uso del pvc , con los fines para los cuales los utiliza la organización objeto de estudio, es decir la fabricación de closets, paneles de paredes, cielos falsos , ventanas, puertas, etc.; si no que se regula únicamente el pvc para la producción de tuberías domésticas, dedicadas a la canalización de agua, las normas que regulan esto son la EN ISO 15877 (sistemas de canalización en materiales plásticos para instalaciones de agua caliente y fría. PVC-C), UNE-ISO 16422 (tubos y uniones de PVC-O para conducción de agua a presión) y EN ISO 1452 (sistemas de canalización en materiales plásticos para conducción de agua y para saneamiento enterrado o aéreo con presión. PVC).

Aunque vale mencionar que en Colombia el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, ha dictado una serie de disposiciones legales referentes a las políticas de producción más limpia (Ley 1252 DE 2008 y los sistemas integrales de gestión de residuos (Decreto 4741 de 2005) , en estos apartados se describe con claridad cuáles son los procedimientos a realizar, referente al manejo de los diferentes tipos de residuos y más aquellos desechos que son considerados peligrosos, cabe resaltar que el pvc directamente no es relacionado como un material peligroso pero algunos de sus componentes, como el cadmio y otros organoclorados presentes en el mismo, tienen un especial manejo.

Tabla N° 8: Guía del análisis del macroambiente entorno jurídico

Organización: PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Entorno jurídico

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Libertad para constitución de Empresas	O			X	
Poca legislación pertinente en cuanto al uso del material	O				X
Estricta legislación referente a la seguridad laboral	A	X			
Ausencia de legislación especial en el distrito , referente al tema	O			X	
Reglamentación interna necesaria mínima , por tamaño de planta	O			X	
poca legislación medio ambiental referente al uso del material	O			X	

Fuente: Elaboración propia con base a Betancourt 1995

10.6 ENTORNO POLÍTICO

Según la página web de la Registraduría Nacional del Estado Civil, en Colombia hay registrados 13 partidos políticos, los cuales brindan distintas perspectivas de los pensamiento políticos, que hay en la nación, y aunque se dice que Colombia es un

país bipartidista, lo cierto es que existe una gran diversidad de movimientos ideológicos políticos, dentro del territorio⁵⁴.

Dichos partidos políticos tienen representantes en diferentes entidades que integran las ramas del poder político en la nación, se encargan de tomar decisiones, en lo relacionado con las políticas en el país, la repartición de los recursos gubernamentales, las leyes, entre otras funciones, que conforman lo que se denomina sector público.

10.6.1 Política de Colombia.

Debido al Conflicto armado en Colombia, las instituciones de defensa y seguridad se mantienen activas en combate. Las labores de defensa de Colombia recaen en el poder ejecutivo con el Presidente de Colombia como Comandante en jefe, quien delega sus funciones al Ministerio de Defensa, contando con las Fuerzas Militares de Colombia y la Policía Nacional de Colombia para labores de defensa y seguridad. Por otra parte, el Departamento Administrativo de Seguridad (DAS) es la principal agencia de inteligencia de Colombia y posee la autonomía y atributos propios de cualquiera de los ministerios que forman parte del gobierno.

Las Fuerzas Militares, que de acuerdo a la constitución y la ley tienen el monopolio de la coacción, están conformadas por el Ejército, la Armada y la fuerza Aérea, coordinando también las fuerzas de tarea conjunta.

El Ejército Nacional de Colombia cuenta con ocho divisiones, así como también unidades especializadas y escuelas de formación.. La Fuerza Aérea de Colombia cuenta con seis comandos aéreos de combate (CACOM), un Comando Aéreo de Transporte Militar (CATAM) y un Comando Aéreo de Mantenimiento (CAMAN), que operan en todo el territorio colombiano, y el Grupo Aéreo del Caribe

⁵⁴ Partidos y movimientos políticos. Registraduría Nacional del Estado Civil . [Disponible online]. <http://www.registraduria.gov.co/-Partidos-y-movimientos-politicos,317-.html> .[consultado:04/15/2015].

(GACAR). Dispone también con cuatro centros principales de formación y entrenamiento.

La Policía Nacional es la fuerza policial que opera en todo el territorio nacional, encargada de mantener y garantizar el orden público interno de la Nación:

“Regida por la Dirección General DIPON con: (6) direcciones de apoyo al servicio (administrativas), (8) direcciones operativas, (1) dirección de nivel educativo y (5) oficinas asesoras. Desconcentrada en (8) Regionales de policía, (7) Metropolitanas de policía y (34) Departamentos de policía; y estos en: Comandos Operativos de Seguridad Ciudadana, Distritos de Policía, Estaciones de Policía, Subestaciones de Policía, Comandos de Atención Inmediata – CAI, y Puestos de Policía. Y demás especialidades.”⁵⁵

10.6.1.1 Ministerios de Colombia.

Colombia cuenta en la actualidad con 16 ministerios, estos aparecieron en la constitución de 1986 en la cual eran consagrados, no como ministros sino como secretarios de rango ministerial, eran 5 : Gobierno, Relaciones Exteriores, Guerra, Tesoro y Hacienda; en la constitución de 1991 se encuentra más acerca de sus funciones y características del ministro, pero en realidad el gobernante de turno es quien designa los ministros de acuerdo a las necesidades sociales de la nación, es decir estos cargos son de libre remoción , y pueden ser adicionados más en concordancia con el criterio del nuevo jefe de estado , y de su plan de gobierno.

Como se mencionó anteriormente son 16 los ministerios que gobiernan junto con el presidente en el orden central, es decir que toman decisiones a nivel nacional, estos

⁵⁵ Política de Colombia. [Disponible online]. <https://sites.google.com/site/situacionpoliticadecolombia23/home/situacion-politica-actual-en-colombia>. [consultado:04/15/2015].

están descritos de manera muy breve a continuación junto con la ley y su función dentro de la circunscripción nacional:

“1. Agricultura y Desarrollo Rural. Creado por la ley 25 de 1913 como Ministerio de Agricultura y Comercio, fue transformado por el decreto 3692 de 1950, en el que se lo denominó como de Agricultura, y hoy en día está organizado por el decreto 2478 de 1999.

2. Comercio Exterior. Creado por la ley 7 de 1991 como una consecuencia a la necesidad de impulsar el comercio exterior a raíz del cambio de modelo económico, se le entregaron las funciones que antes desempeñaba el Ministerio de Desarrollo Económico en materias tales como el comercio exterior, zonas francas, promoción de exportaciones, etc. Fue reestructurado en 1999 por el decreto 2553 de ese año.

3. Comunicaciones. Creado por la ley 31 de 1993 como Ministerio de Correos y Telégrafos, se le cambió su denominación en 1953 (decreto 259) por la actual de Ministerio de Comunicaciones, ante los avances y cambios tecnológicos en esta materia, base fundamental tanto de la globalización y la interdependencia de las naciones como del cambio cultural que ha implicado pasar de la palabra escrita o hablada a la imagen, que se inicia con la popularización de la televisión en la década de 1950. En la Constitución de 1991 se le quitó el manejo de la televisión, el cual fue entregado a la Comisión Nacional de Televisión, duramente criticada, por lo que se ha planteado en varias ocasiones su supresión, caso el cual en el manejo de este sector volvería a ser parte del Ministerio de Comunicaciones. Su organización y funciones están en los decretos 1130 y 2539 de 1999.

4. Cultura. Es el Ministerio más nuevo de todos; fue creado por la ley 397 de agosto 7 de 1997, después de un difícil debate sobre su justificación. Es interesante hacer notar que su proceso de institucionalización ha sido similar al de otros ministerios, pues la actividad que regula estaba encargada a un establecimiento público, el cual cambia de categoría y pasa a convertirse en un Ministerio, por decisión legislativa en la que con este hecho se le reconoce la mayor importancia a la actividad social objeto de la tutela ministerial, en este caso la conservación y el desarrollo de la Cultura en nuestro país. La actual estructura se encuentra en el decreto 086 de 2000.

5. Defensa. Creado por la ley 7 de 1886 como Ministerio de Guerra; tiene a su cargo uno de los pilares de la existencia del Estado, cual es el de la realización y el mantenimiento del monopolio de la fuerza legítima, tanto hacia el exterior protegiendo la soberanía nacional en las fronteras patrias, como internamente en el manejo y mantenimiento del orden público. Su regulación más reciente se encuentra en el decreto 1512 de 2000 y en la ley 684 de 2001.

6. Desarrollo Económico. Creado por la ley 7 de 1886 como Ministerio de Fomento, ha sufrido múltiples transformaciones a lo largo de su vida institucional, las cuales han respondido al concepto político que en cada momento se tenga del desarrollo del país. En la actualidad está organizado por el Decreto 219 de 2000.

7. Educación. Organizado como Ministerio de Instrucción Pública por la ley 7 de 1886, se modificó su denominación en la ley 56 de 1927 por la actual de Ministerio de Educación Nacional. Como su

nombre lo indica, organiza y regula toda la educación en el país, incluyendo desde la preescolar hasta la universitaria. Sus principales retos han sido el de aumentar la cobertura de la educación en la población colombiana, y de fomentar la calidad de la misma. Su reglamentación actual se encuentra en el decreto 1413 de 2001.

8. Hacienda y Crédito Público. Creado por la ley 7 de 1886, su función es crucial para la existencia y preservación del Estado, la del manejo del monopolio de los tributos en el interior del territorio nacional. Le corresponde la organización del aparato burocrático que cobra los impuestos, tanto los provenientes del comercio exterior o de Aduanas, como los que se generan por la actividad de los habitantes de nuestro país, así como el manejo y planificación del gasto público. Ante la insuficiencia de los impuestos para sufragar las necesidades del Estado, este Ministerio es el encargado de gestionar los créditos necesarios para el funcionamiento de la administración. Su estructura actual está contenida en el decreto 2478 de 1999.

9. Del Interior. Creado por la ley 7 de 1886, cambió luego su nombre al de Ministerio de Gobierno, y de nuevo al de Ministerio del Interior por la ley 199 de 1995. Es principalmente el Ministerio de la política, pues le corresponde el manejo de las relaciones del gobierno con el Congreso y obviamente con los partidos y movimientos que tienen asiento en el legislativo y con las demás entidades territoriales, en especial los departamentos y los municipios. En la actualidad está organizado por los decretos 372 de 1996 y 2546 de 1999.

10. De Justicia y del Derecho. Creado por la ley 13 de 1890, ha sido reestructurado en múltiples ocasiones, y en la actualidad tiene determinada su estructura en los decretos 1890 y 2383 de 1999. Con la creación por la Constitución de 1991 del Consejo Superior de la Judicatura, al que le corresponde la administración de la rama judicial, su existencia ha sido varias veces cuestionada, lo que originó el cambio de nombre, al cual se le adicionó el de ser también el del derecho, para indicar que le corresponde el manejo de las relaciones con el Congreso en este campo de la actividad legislativa.

11. Medio Ambiente. Creado por la ley 99 de 1993, responde a la moderna problemática de la conservación del hábitat del género humano como elemento central del desarrollo económico y de la supervivencia de las futuras generaciones. Con una especial problemática derivada de la enorme diferencia en la explotación de los recursos naturales entre los países desarrollados y los subdesarrollados, busca que la actividad económica tenga el menor impacto en el medio ambiente que la soporta. Su actual regulación se encuentra en la ley 99 de 1993 y en el decreto 1124 de 1999.

12. Minas y Energía. Organizado como Ministerio de Minas y Petróleos por decreto 986 de 1940, se le dio la denominación actual con el decreto 636 de 1974. Tiene como función principal la de garantizar la suficiencia energética del país, tanto en su componente petrolero como en lo atinente a la generación de la energía eléctrica. Le corresponde también la planeación y el manejo del monopolio minero de la Nación Colombiana. Su reglamentación vigente se encuentra en el decreto 070 de 2001.

13. Relaciones Exteriores. Creado por la ley 7 de 1886, ha sido reestructurado en varias ocasiones, siendo la más reciente la contenida en los decretos 2126 de 1992, 1676 de 1997 y 1711 de 1999, y en la ley 199 de 1995. De la máxima importancia política es la función que desarrolla este Ministerio, al punto que al titular de la cartera se le conoce bajo el nombre de Canciller; es el encargado de preservar las buenas relaciones con todos los demás países, en especial con nuestros vecinos con quienes compartimos, además de la frontera, unos problemas comunes.

14. Salud. Creado por la ley 27 de 1946 bajo el nombre de Ministerio de Higiene; ha cambiado varias veces de nombre para obtener finalmente el de Salud. Encargado de la coordinación de los esfuerzos tanto públicos como privados para la prestación de los servicios médicos, asistenciales, de promoción de la salud y de prevención de las enfermedades, es al lado del de Educación, el Ministerio más importante en cuanto a la garantía de la calidad de vida de los colombianos. Su actual regulación se encuentra en los decretos 1678 de 1997 y 1152 de 1999.

15. Trabajo y Seguridad Social. Encargado de cuidar que las relaciones entre los empleadores y los trabajadores sean lo menos conflictivas posibles pues de la transacción entre sus intereses depende en buena parte el desarrollo y la estabilidad del país. Este ministerio fue creado por la ley 96 de 1938 como Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social. En la actualidad está organizado por el decreto 1128 de 1999.

16. Transporte. Creado por el decreto 07 de 1905 como Ministerio de Obras Públicas, cambió su denominación por la actual mediante ley 105 de 1993. El rediseño del Ministerio obedeció al

cambio en la concepción del manejo de la infraestructura de obras, pues se pensó que políticamente era esencial el transporte en todas sus modalidades, mientras que la construcción de las obras era un aspecto mucho más técnico para lo cual se crearon varias entidades especializadas, como por ejemplo el Instituto Nacional de Vías. La regulación actual, además de la ley 105 citada, está en los decretos 2171 de 1992 y 101 de 2000.”⁵⁶

Tabla N°9: Guía del análisis del macroambiente entorno político

Organización: PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Entorno político

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Libertad de partición política de los ciudadanos	Om			X	
Diversidad ideológica de pensamientos políticos	Om			X	
Participación del gobierno en el desarrollo económico del sector	Om			X	
existencia de Programas gubernamentales para la adquisición de vivienda	Om			X	

Fuente: Elaboración propia con base a Betancourt 1995

⁵⁶ BANCO DE LA REPÚBLICA. Los ministerios y el consejo de ministros.[Disponible online]. <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/enero2002/losministerios.htm>. [consultado:04/15/2015].

10.7 ENTORNO TECNOLÓGICO

La organización objeto de estudio, realiza actividades afines al diseño e instalación de artículos para el embellecimiento interior de un hogar. Como tal se observa que el primer proceso productivo empleado, es el diseño, para este proceso se utiliza la experiencia del arquitecto, junto con una potente herramienta de diseño 3D que permite visualizar de manera tangible las opciones de diseño posibles y en especial los resultados requeridos por el cliente.

En cuanto a programas de diseño existen una gran cantidad de estos software que varían precio y funcionalidad para trabajar acorde con las necesidades del diseñador, en la organización objeto de estudio se utiliza el AutoCAD para la creación de los diseños, este es un software creado por la organización Autodesk, posee una versión de prueba gratuita y una versión de pago con un costo de US\$1,680 al año; es uno de los mejores programas de diseño según diversos portales digitales, pero dada la gran cantidad de oferentes, que ofrecen software libre y/o gratuitos, no parece la opción más viable.

Otros de los software utilizados por la organización es sketchup, este cuenta con funciones similares al AutoCAD, que permite el modelado y/o diseño de objetos en 3D, este cuenta con una versión pro la cual posee un costo para la versión actual de US\$695

En el siguiente cuadro se expondrán algunas de las alternativas disponibles en el mercado.

Tabla N°10: Alternativas disponibles en el mercado, de software para el diseño virtual

Nombre	Versión gratuita	Versión Pago
MeshLab	X	
Cb Model Pro	X	
Blender	X	Permite hacer Donaciones
Ashampoo	X	US\$49,99
Urban Pad	X	
Sweet Home	X	Permite hacer donaciones
Xara 3D maker		US\$39,99

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la operación de instalación como tal , el uso de las distintas herramientas es indiferente, en cuanto a la perspectiva tecnológica se refiere, dado que a nivel general las herramientas utilizadas en este proceso en específico son de uso estándar, la caladora, el taladro, la pulidora, la remachadora, son productos que se puede conseguir en el mercado de manera abierta, y en general, aunque existen distintas gamas para cada producto, que difieren en precio, potencia, diseño y marca, todos cumplen con la misma función, a unos costos relativamente similares.

Uno de los aspectos más significativos de la organización objeto de estudio es el uso de perfiles de PVC, este junto con el aluminio, PVC board, RH y otros materiales

constituyen la base para la creación de la mayoría de los productos que ofrece la organización objeto de estudio, estos materiales son de última generación, aunque si bien diversas fuentes muestran a los metales como la tendencia de la decoración, el PVC por ser ecológico, durable y acético, versátil y elegante representa una opción muy viable a la hora de decorar el interior de un hogar.

La gestión en PVC arquitectura y construcciones S.A.S se da de una manera no tecnificada y por ende empírica, la estructura de gestión, está dispersa de manera tal , que no se identifica de manera plena, la jerarquía de la organización, ni los aspectos de planeación en general, la tendencia de gestión dentro de la organización responde más bien a la dinámica de las empresas familiares, lo que lleva a la conclusión de que los procesos a nivel estratégico se dan de manera intuitiva al interior de la organización y este mismo patrón se refleja a nivel de procesos de apoyo.

A nivel mundial, en cuanto a formas de gestión y/u organización, se habla de calidad y de sistema de gestión de la calidad como una tendencia en las grandes organizaciones, aunque es evidente que cada organización dadas las condiciones del mercado en el que participe, y la naturaleza misma de la empresa, esta forma organizacional puede verse alterada.

Tabla N° 11: Guía del análisis del macroambiente entorno tecnológico

Organización: PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Entorno tecnológico

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Falta de uso de técnicas de gestión	Am		X		
tendencia de metales como materiales para interiores	AM	X			
Disponibilidad amplia de programas gratuitos de diseño 3D	Om			X	
Disponibilidad amplia de Herramientas necesarias en el trabajo	Om			X	
Uso de materiales de última generación	Om			X	

Fuente: Elaboración propia con base a Betancourt 1995

10.8 ENTORNO ECOLÓGICO

La organización objeto de estudio, realiza como actividad comercial, el diseño y la instalación de acabados interiores, en dicha actividad se utilizan diversos materiales, como la madera contrachapada, el aluminio, pero sin duda alguna uno de los más nocivos es el llamado Policloruro de vinilo o PVC, este al estar compuesto por cloro y etileno, y requerir aditivos para su estabilidad química, representa un peligro ecológico, y su uso supone riesgo para la salud humana.

El PVC inicia su vida como etileno el cual es un gas, derivado del petróleo, y que se encuentra de manera natural como una hormona en las plantas, este a través de

un proceso que requiere altas temperaturas, y se fusiona con gas cloro, el cual es separado químicamente de la sal común, de esto se obtiene un compuesto llamado dicloro etano, que debe ser polimerizado, para convertirse en policloruro de vinilo, y que a pesar de todo el proceso para su obtención sigue siendo, un compuesto altamente inestable, ante el calor y la radiación ultravioleta, por lo cual para su uso como un material durable, resistente y útil, es necesario adicionar aditivos que pueden ser tan nocivos como el cadmio.

Además de las grandes cantidades de energía requerida para la realización de cada uno de estas transformaciones, todo este proceso de producción, tiene grandes riesgos, para el medio ambiente, ya que la filtración de cualquiera de los componentes al medio, puede generar grandes riesgos de orden tóxico, para los seres vivos, incluyendo a los humanos, para los que el gas cloro, y otras sustancias organocloradas, derivadas y/o subproductos del mismo son altamente tóxicas.

Tal como se mencionó más arriba uno de los problemas con el PVC, es que inestable ante la radiación ultravioleta y las altas temperaturas, lo que significa que para su uso, es necesario el uso de Aditivos que son sustancias que mejoran las características del material y hacen posible el uso del mismo, estas sustancias son utilizadas principalmente como :

- Estabilizantes (plomo, Cadmio). Estabiliza el material
- Rellenantes (Amianto, Tiza, Hollín). Expande el material y reduce el coste
- Plastificantes (Fosfito, Ftalatos). Proporciona al PVC blandura y flexibilidad.
- Pigmentos (antimonio, cadmio, plomo, cromo, zinc). Da color al PVC
- Fungicidas. Para prevenir de crecimiento de Hongos, y mohos)
- Piroretardantes. A pesar de que por su alta concentración de cloro el PVC es en sí un piroretardante, dado el uso de aditivos inflamables, es necesario adicionar más piroretardantes.
- Abrillantadores.
- Lubricantes. (ácido esteárico), Ayudan en el proceso de producción

- Espumantes (azodicarbonamidas, Silicones), para convertir el pvc en espuma
- Absorbedores de Rayos Ultravioleta (benzofenonas , derivados del ácido salicílico), evitan el Rápido deterioro del material(Amarillamiento, resquebrajarse)
- Modificador de Impacto (ABS, el polietileno clorado, el acrilato de butadieno, el estireno, los acrílicos, etc.) .Otorga resistencia al material.
- Modificador de Velocidad/Antiestáticos (Surfactantes, etilen-glicol) Altera la viscosidad del material, para su fácil operación.
- Solventes, Etc.

Tal cual como la mayoría de los plásticos el PVC no es biodegradable, e incluso cuando lo hace por las condiciones del ambiente libera nocivos gases de invernadero como el anhídrido carbónico (CO 2), o el metano, por lo cual es recomendable su reutilización, para reducir el impacto medioambiental, y dado a que algunos de sus usos son en reemplazo de recursos no renovables como la madera, el PVC representa una solución ecológica, Para el uso doméstico.

Tabla N° 12: Guía del análisis del macroambiente entorno ecológico

Organización: PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Entorno ecológico

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Alta cantidad de energía necesaria para su producción (PVC).	Am		X		
Necesidad de Aditivos , para su uso comercial (PVC)	AM	X			

Continuación tabla N° 12

No es biodegradable el PVC	Am		X		
Es durable del PVC	Om			X	
Reemplaza la madera natural en algunos usos el PVC	OM				X
Puede ser reciclado.	Om			X	

Fuente: Elaboración propia Betancourt 1995

TABLA Nº 13: EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO EXTERNO

Organización: PVC ARQUITETURA Y CONSTRUCCIONES SA

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
Entorno demográfico	En el sector de construcciones, más específicamente en el sector de embellecimiento del hogar, existe la necesidad, de contar con un buen número de mano de obra, para poder realizar las actividades concernientes a su objeto social, así mismo contar con registros actualizados, para tener conocimiento, de qué tipo de mercado, se enfrenta la organización objeto de estudio.	Al existir un número considerable de habitantes en edad laboral, se puede acudir a esa mano de obra, trayendo consigo la poca probabilidad de no poder contar con este recurso, teniendo en cuenta, que se debe especializar el talento humano en la labor o trabajo que cumple la organización objeto de estudio, y su mercado en general, partiendo de la premisa, de la existencia de	Cuenta con un impacto positivo, ya que el aprovechar el talento humano disponible del mercado, trae consigo una creciente productiva, y ser más competitiva en el mercado

Continuación tabla N° 13

		una alta tasa de desempleo a nivel local.	
Entorno económico	Existe, un alto crecimiento en el sector de construcciones, dado al apoyo que ha recibido este sector, por el gobierno nacional, a su vez, el poco crecimiento económico en general que ha sufrido Colombia, por la variables fluctuantes que condicionan las economías globales,	Para la organización objeto de estudio, es de mucha importancia, el aprovechar,, la fuerte tendencia de crecimiento que está teniendo, el sector de construcciones , usando mecanismos, que contrarresten, el crecimiento de los precios, que está teniendo la materia	Para la organización objeto de estudio, es importante contar, con planes de contingencia, que permitan hacerle frente, al fenómeno de aumento de los precios, para así no perder clientes, trayendo consigo, el aumento en el mercado de este sector.

Continuación tabla N° 13

	trayendo consigo el incremento del precio al consumidor (IPC).	prima, con la que realiza sus servicios.	
Entorno legal	Al existir una facilidad, en la creación de empresas, es demasiado visible, la constitución de empresas que se dedican al mismo objeto social que PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS, a su vez, que no existe un marco jurídico plenamente establecido, que dictamine, el uso adecuado del pvc, rh, aluminio.	Teniendo en cuenta, la libertad de creación de empresas, y que toda es de libre uso, materias prima como el pvc, rh y aluminio, la organización debe estructural, caracteres diferenciadores en cuenta a innovación se habla, para ser competitiva en el mercado, y tener crecimiento y participación en el mercado.	La organización objeto de estudio, se ve amenazada por la fuerte competencia que existe en el sector de construcciones, por eso la necesidad de aplicar, estrategias que permitan, tener un carácter diferenciador frente las demás organizaciones.

Continuación tabla N° 13

Entorno tecnológico	Existe una disponibilidad amplia, en las herramientas tecnológicas necesarias, para la prestación de los servicios que PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS, tiene disponible para el mercado.	Mediante el uso de tecnologías, se pueden desarrollar técnicas, más eficaces y eficientes, para realizar los procesos, en cuanto al diseño, la forma de producirlos, y la garantía que este ofrece, como modus operandi de modelo de gestión de calidad.	El uso de tecnologías, dentro de la organización se ve reflejado en el grado de innovación aplicada, a su vez a la mejora continua a la cual están expuestos, también es importante resaltar que al existir una disponibilidad amplia de estas tecnologías, la competencia puede volverse más fuerte.
---------------------	---	--	---

Fuente: Elaboración propia con base a Betancourt 1995

10.9 ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

10.9.1 Análisis estructural del sector.

Para el análisis estructural del sector, se utiliza el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, analizando primeramente los competidores potenciales, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- 1-Barreras de entrada a nuevos competidores.
- 2-Indicar si la industria que se está analizando se presentan economías de escala.
- 3-Diferenciación del producto.
- 4- Costos que asume el comprador al cambiar de proveedor
- 5-Resquisitos de capital para mercadeo, mano de obra, infraestructura y demás.
- 6-Acceso favorable de los competidores nuevos, con respecto a la consecución de materias primas.

10.9.2 Competidores potenciales.

10.9.2.1 Barreras de entrada a nuevos competidores.

De acuerdo con la Constitución Política de Colombia, los colombianos tienen libertad de crear empresa, siempre y cuando sea legalmente establecida, cumpliendo con los protocolos de inscripción establecidos por cámara de comercio, por ende una de las barreras para la entrada de nuevos competidores es no cumplir con esos requisitos necesarios, los cuales son:

Saber con qué tipo societario se piensa crear la empresa, presentar el documento original de identificación de la persona que creará la empresa, llenar el formulario de registro único tributario, llenar los formularios disponibles en la CCBUN (Cámara de Comercio de Buenaventura).

En la investigación que se realizó a este punto, se concluye, que no hay ningún impedimento (aparte del legal) para que entren nuevos competidores a este

mercado, porque no existe una reglamentación que impida la comercialización del PVC, y es de fácil acceso, contar con un proveedor que supla de materia prima a las organizaciones tal es el caso de la empresa PVC acabados, que es la mayor distribuidora de PVC y acabados en todo el distrito de Buenaventura.

10.9.2.2 Presencia de economías de escala.

Dentro de la industria de la organización objeto de estudio, se presentan economías de escala en cuanto a la consecución de materias primas, ya que a mayor pedido de insumos, menor va a ser el costo de esta al comprarla, incidiendo en utilidades que favorece en el precio de venta del servicio.

10.9.2.3 Diferenciación del producto.

En cuanto a la diferenciación del producto, PVC ACABADOS Y CONSTRUCCIONES SAS, posee un catálogo de servicios, en donde se diferencian de los demás por la autenticidad con la que realizan su trabajo, pero estos servicios pueden ser prestados por cualquier empresa que quiera incursionar en este segmento de mercado, con la excepción que los competidores que entren en este mercado, pueden trabajar con una sola gama de materia prima, las cuales son más económicas y de poca calidad, tal es el caso de las realizadas en China, que son de menor calidad a diferencia de la materia prima traída de México. Haciendo un paralelo entre la materia prima Mexicana con la de China, está en que las producidas en México posee más brillo, resistencia, textura y además cuenta con garantía.

10.9.2.4 Costos que asume el comprador al cambiar de proveedor.

En cuanto a los costos que asume el comprador al cambiar de proveedor, en el sector al cual se está estudiando, los costos se elevaría, ya que en Buenaventura, se cuenta con un solo proveedor de PVC acabados, si se quisiera cambiar de proveedor, se incurren en gastos de transporte, ya que los demás proveedores se concentran en las principales ciudades del país.

10.9.2.5 Requisitos de capital para mercadeo, mano de obra, infraestructura y demás.

Se debe de contar con un capital considerable, porque se debe tener una buena infraestructura que sirva de oficina y de taller. La mano de obra debe de ser especializada para que el personal contratado, sepa trabajar los diferentes materiales necesarios para las construcciones, remodelaciones y demás.

También invertir en mercadeo, porque la competencia en este sector es demasiado alta, y se debe de hacer una diferenciación en cuanto a los medios de publicidad, precio, ubicación y producto, para ser competitivos como también el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación y las distintas plataformas digitales, como las redes sociales, los medios de streaming, buscadores, entre otras herramientas tecnológicas.

10.9.2.6 Existencia de acceso favorable de las empresas nuevas a entrar en el sector con respecto a la consecución de materias primas.

Existe un acceso favorable para la consecución de materias primas, ya que existe un número considerable de empresas que se dedican a la distribución de materiales tales como el PVC, aluminio, RH, y demás acabados.

También hay que tener en cuenta, que a nivel local, la empresa PVC acabados, es el mayor distribuidor de acabados en el Distrito, donde cualquier competidor que quiera incursionar en este mercado, solo debe usar un buen poder de negociación, para pactar precios, volúmenes de materiales, servicios de entrega entre otros aspectos.

Se concluye frente a los aspectos anteriormente evaluados, que es de muy fácil acceso entrar a competir en este mercado, solo se debe de contar con una buena infraestructura, un buen poder de negociación con los proveedores y persuasión de clientes, enfoque de innovación y calidad frente a los diseños, y sin ser menos importante, una buena administración de recursos.

10.9.3 Competidores existentes.

En el análisis de los competidores existentes, según la guía de Martha Perez, se estudiarán los siguientes factores:

- 1-Crecimiento de la industria.
- 2-Concentración de competidores.
- 3-Balance de competidores.
- 4-Diversidad de competidores.
- 5-Incrementos importantes de capacidad.
- 6-Diferenciación del producto.

De acuerdo con Procolombia, “El sector de la construcción ha sido uno de los sectores con mayor crecimiento en la economía colombiana logrando ser una industria dinámica y superior a otros sectores importantes del país como la explotación minera y las actividades de servicios. El sector incluye la construcción de edificaciones y la construcción de obras civiles, sectores que en los últimos años han registrado un comportamiento positivo como resultado de diversos programas de vivienda y proyectos de infraestructura.”⁵⁷.

Dentro del sector de construcciones, la empresa objeto de estudios, se dedica al sector de los acabados, que en los últimos años, registra un crecimiento escalar, tanto a nivel nacional como a nivel local, donde la demanda de servicios como remodelación de viviendas, diseño de cocinas, cielo rasos, puertas, todo a base de PVC, RH, aluminio, que combinan calidad con diseño, todo gracias a la innovación tecnológica y un concepto de creatividad aplicado a los hogares, oficinas entre otra, posee una oferta creciente con toques de atracción modernas.

⁵⁷ Inversión en el sector materiales de construcción en Colombia. [Disponible online]. <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/materiales-de-construccion.html>. [consultado:04/15/2015].

10.9.3.1 Concentración de competidores.

Las empresas que se dedican al sector de acabados, dentro del distrito de Buenaventura, se concentran en mayor medida, en la avenida Simón Bolívar, más exactamente en la calle 6ta, entre los barrios JuanXIII y el barrio Kennedy.

Dentro de las empresas que dominan el sector, se encuentra el caso de la empresa PVC ACABADOS, ya que esta es la única empresa distribuidora a nivel local, de toda la materia prima.

Pero sería erróneo afirmar, que en el Distrito hay un cúmulo pequeño de empresas que dominen el mercado, ya que existen desde micro, hasta medianas empresas dedicadas a los acabados, que cuentan con su lista de clientes, y compiten por expandirse.

10.9.3.2 Balance de competidores.

Como se mencionó, en el factor estudiado anterior, el tamaño de las empresas competidoras varía entre micro, pequeñas, y medianas empresas. Ya dicho esto, los recursos con los que cuentan las empresas competidoras, son un balance entre tamaño físico y acaparación de mercado, por lo cual, entre la empresa es más pequeña, es sinónimo de que sus recursos es mucho menor, a la empresa que es más grande y con mayor infraestructura física y organizacional.

10.9.3.3 Diversidad de competidores.

La única variante diferencial que existe en el mercado local de acabados en el Distrito de Buenaventura, son las asociaciones que hacen con empresas como MABE, para que el cliente, opte por remodelar su casa tanto en los acabados, como en los electrodomésticos.

En si no es un mercado muy diverso, todas las empresas competidoras directas de PVC ACABADOS Y CONSTRUCCIONES, se parecen en todo, cabe decir que hasta la publicidad, los servicios ofrecidos, son similares, teniendo como variante, el tipo de PVC, aluminio, RH que se utiliza, ya que la organización objeto de estudio usa materia prima China y Mexicana, en cuanto a los competidores, usan materia prima China, donde una de las diferencias es la calidad de los materiales y la garantía.

10.9.3.4 Incrementos importantes de capacidad.

De acuerdo a una entrevista con el gerente Harold Riascos, y la administradora Andrea Rodríguez, El mercado de acabados local, posee picos altos y picos bajos en el año, no hay un balance histórico en cuanto, a cuales son los meses que más se consumen los servicios ofrecidos⁵⁸, entonces se concluye que, es un mercado de incertidumbres, donde se debe aprovechar, los meses de bonanzas y estar a la expectativa, de los tiempos de ralentización.

10.9.3.5 Diferenciación del producto.

En cuanto a la diferenciación del producto, el gerente Harold Riascos, afirma que las empresas del sector, usan materia prima China, la cual no posee garantía alguna en caso de daños o mal estado.⁵⁹

Y en los servicios ofrecidos, las empresas del sector acabados localmente, son todos similares, repitiendo la constante de la calidad de materias primas ofrecidas.

10.9.4 Compradores.

10.9.4.1 Sensibilidad al precio.

En este punto se definirán varios factores, que determinan o influyen en la decisión de un comprador, y también en su percepción de la calidad con respecto al precio.

⁵⁸ ENTREVISTA al gerente Harold Riascos y la administradora Andrea de la empresa PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS, Buenaventura, Mayo 05 del 2016.

⁵⁹ ENTREVISTA a Harold Riascos, Gerente de PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS, Buenaventura, Mayo 05 del 2016.

Según el economista Giovanni Lombana, es de importancia analizar, cuáles son las características que poseen los bienes de lujo en contraposición de los bienes de consumo masivo o bienes de primera necesidad⁶⁰, dentro de este ámbito se puede denotar, que la elasticidad precio de la demanda, para los bienes de lujo, es en general elástica, es decir, que ante una pequeña fluctuación del precio, se incrementa drásticamente la cantidad de la demanda, entendiéndose que si el precio sube, la demanda baja y si el precio baja la demanda sube.

10.9.4.2 Diferenciación del producto.

Un producto esta diferenciado cuando posee características intrínsecas que lo hacen diferente de otros productos del mismo tipo, dentro de este concepto es importante resaltar que la diferenciación debe estar enfocada en la percepción del cliente es decir, un producto está bien diferenciado cuando el cliente percibe al producto no solo como distinto de la competencia sino como mejor, en relación con la satisfacción de sus necesidades.

Debido el concepto de diferenciación, se advierte que la diferenciación en la organización objeto de estudio en relación con su competencia se da básicamente en dos puntos, el primero tiene que ver con la materia prima, mientras que el segundo está en relación con la confianza que da la legalidad y en la cualificación técnica del servicio y/o producto ofrecido, estos dos ejes afectan de diferente manera la percepción del cliente y la confianza que posee en los productos de la organización, y constituyen los factores en los cuales el cliente identifica la calidad.

10.9.4.3 Utilidades al comprador.

En cuanto a los beneficios que ofrece los servicios ofrecidos por la organización objeto de estudio, se encuentran beneficios de tipo psicológico y emocional, ya que la relación beneficio costo existe, siempre y cuando el usuario quede satisfecho con el servicio que se le haya prestado, porque los acabados al ser bienes de lujo, lo

⁶⁰ Entrevista a Giovanni Lombana, economista de la Universidad de Valle, Buenaventura, Mayo 16 de 2016.

que más importa en estos es la belleza y estética que le pueda dar al hogar, así mismo el comprador quedará con un grado de satisfacción alta.

10.9.4.4 Palanca de negociación.

La concentración de los compradores que están dispuestos a adquirir los servicios prestados por la organización objeto de estudio, son bajos, ya que en el Distrito de Buenaventura, la población es muy desigual en cuanto a ingresos se habla, y al ser estos servicios unos bienes de lujo, el mercado al cual están dispuestos a adquirirlos son aquellos que tengan un grado o poder adquisitivo alto, y no afecte su renta, para destinarla en bienes que sean de primera necesidad o obligatorios.

10.9.4.5 Costo de cambio de compradores.

Existe un costo, al cambiar de compradores, si se analiza desde el punto de vista de cambio de ubicación, siendo así, se incurren en gastos de planta física, publicidad y promoción, y demás gastos de traslado de activos de la organización. Siguiendo el análisis de este punto, también existe la probabilidad, en este caso alta, pero poco exitosa, de que los compradores puedan convertirse en competidores, al tratar de producir (ofrecer) los servicios que presta la organización objeto de estudio, pero son de poco éxito, porque se debe de contar con unos conocimiento previos en cuanto a diseño, transformación, y embellecimiento de bienes inmuebles, para ofrecer un servicio de calidad y ser organizaciones competitivas.

10.9.5 Proveedores.

10.9.5.1 Concentración de proveedores.

Dentro del contexto nacional, existen demasiadas empresas que su objeto social es, proveer de insumos como son el PVC, RH, aluminio, madera, entre otras. Ubicando el punto de atención dentro del distrito de Buenaventura hay pocas empresas que se dedican a la importación y distribución de este tipo de materia

prima, tal es el caso de PVC ACABADOS (ubicado en el barrio Kennedy KM6) y DECORVALLE (Ubicado en el barrio el Cristal).

10.9.5.2 Importancia del volumen para los proveedores.

En una entrevista realizada a una firma importadora, cuyo nombre no fue permitido citarlo, dice que “la importancia que tiene un proveedor, dentro del ciclo de consumo es muy alta, y el beneficio es de ambos polos (comprador y proveedor) ya que se manejan principios de economía de escala, y a mayor volumen de pedido, menor será el costo en el cual incurre el comprador”⁶¹. En conclusión, es de más provechoso hacer pedidos en volúmenes altos, ya que los costos serán menores, y habrá más utilidad.

10.9.5.3 Diferenciación de insumos.

Existe una diferenciación muy marcada en cuanto al producto qué el proveedor ofrece, partiendo de que se es muy explícito en los términos de garantía y calidad que cada materia prima posee, y de más importancia el lugar de fabricación de estos, para así mismo el comprador, a la hora de pasar a ofrecer sus servicios, de plena seguridad a su consumidor final del tipo de materias primas que está elaborado su servicio, en este caso los acabados de inmuebles.

10.9.5.4 Costo de cambio de proveedor.

El cambiar de proveedor dentro del distrito de Buenaventura, siempre incurrirá en un costo, ya que no existe una gama amplia de firmas que provean de materias primas, para realizar los servicios de acabados de la organización objeto de estudio, por ende se debe buscar a nivel departamental o nacional, de firmas que provean dichas materias prima, adicionando costos de movilización de mercancía, de

⁶¹ Entrevista a representante de una empresa del sector importador, Cali, Junio 2 de 2016.

acarreo y de contacto, lo cual no es favorable para las empresas dedicadas a este sector e mercado.

10.9.5.5 Integración hacia adelante.

En el caso de los proveedores, es de más facilidad convertirse en competidores potenciales, ya que en este sector estudiado, lo que más importa es la materia prima, luego de eso la capacidad de la empresa, al transformar dicha materia prima, y así con un plus extra de conocimientos técnicos, ser competitivos en el mercado, cabe resaltar que esto, es un riesgo mayor para la organización objeto de estudio.

Tabla Nº 14: Síntesis de las variables claves del análisis del sector

VARIABLE CLAVE DEL SECTOR	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Catálogo de servicios variados, con respecto a la competencia	X	
Uso de materia prima China ,siendo más económica y de poca calidad		X
Alto costo al cambiar de proveedor de materia prima		X
Poseer un capital considerable, para tener crecimiento organizacional		X
Facilidad de entrada a nuevos competidores		X

Continuación tabla N° 14

Sector de construcciones evoluciona de manera dinámica	X	
Concentración de competidores en una misma zona		X
La empresas competidoras son de tamaño micro y pequeñas	X	
Compradores que solo posean un poder adquisitivo alto		X
Concentración de proveedores cerca de la organización objeto de estudio		

Fuente: Elaboración propia.

10.10 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

De acuerdo a la metodología de investigación, se define como análisis interno situacional de la organización, como el ambiente interno de la empresa en el que se da el trabajo⁶². Para ello se analizaran los procesos administrativos a nivel global, la cultura organizacional, y la situación actual de la empresa.

⁶²PEREZ, Martha .Guía de planeación estratégica, Editorial Universidad del Valle, Fac. de Ciencias de la Administración, 1990. P.53

10.10.1 Diagnóstico de los procesos administrativos.

En este punto se analizarán las 4 funciones administrativas las cuales son: planeación, organización, dirección y control.

10.10.1.1 Planeación.

La organización objeto de estudio a nivel de planeación posee un direccionamiento, es decir una misión y una visión, con sus metas u objetivos respectivamente especificados, requeridos para el cumplimiento de dicha misión y visión. En cuanto al planteamiento estratégico que tienen definido para el alcance de dichas metas u objetivos, se debe evidenciar que aunque si bien la empresa posee unas estrategias establecidas es decir directrices, estos no se cumplen a cabalidad, dado a que según expresa la gerencia de la organización, es necesario adaptarse vertiginosamente a los cambios del entorno, y en ocasiones a requerimientos específicos de los clientes, dada la naturaleza de la organización el proceso más crítico son los referentes a los operativos específicamente dentro de las construcciones livianas son la actividad, A nivel del sector se observa que la tendencia en general resalta la importancia de la buena realización de los procesos, es decir los más acorde posible a los requerimientos del cliente.

Las directrices en cuanto a estrategias, utilizadas por la organización objeto de estudios no están difundidas en el interior de la organización, esto en parte al reducido tamaño de la empresa, y a la falta de comunicación por parte de la gerencia de los documentos en los cuales están contenidos los planteamientos estratégicos, y más aún no se han establecido mecanismos pedagógicos a través de los cuales se logrará una buena comprensión de los mismos por parte de todos los colaboradores de la organización.

La planeación de la organización se da a nivel de proyectos dada la esporadicidad de los mismos, en cuanto a esto se especifica que la planeación es casi que diaria, de manera tal que al ingresar nuevos proyectos, estos se organizan y/o coordinan junto con los demás para poder así resolverlos de acuerdo a las requerimientos del

cliente y a la disponibilidad de tiempo de la organización. La planeación en la organización objeto de estudio según expresa la gerencia no se realiza únicamente como función de la misma, en su lugar se designa como un proceso conjunto de las diferentes partes y niveles de la organización, aunque se identifica que en general los encargados de realizar esta planeación son los supervisores y directamente la gerencia.

Tabla N° 15: Guía del análisis interno planeación

Organización: PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Planeación

VARIABLE	F/D	FM	fm	dm	DM
La organización objeto de estudio, posee un direccionamiento estratégico definido	F	X			
Incumplimiento de las estrategias establecidas, por la deficiente adaptación con los cambios del entorno	D				X
Falta de métodos de comunicación interna, para la	D				X

difusión de estrategias y directrices de la gerencia					
Falta de mecanismos pedagógicos, para la comprensión de las estrategias, que da la gerencia	D				X
La planeación de la organización, se da de manera diaria	F		X		
La planeación se realiza teniendo en cuenta, a todas las áreas de la organización de manera integrada	F	X			

Fuente: Elaboración propia con base a Betancourt 1995

10.10.1.2 Organización.

Debido a su reducido tamaño actualmente la organización objeto de estudio, posee una proyección del organigrama, en este se evidencia a lo alto la gerencia, un único gerente, siguiendo en orden descendente se encuentra la administración, que tiene bajo su cargo la secretaria, el maestro de obra y el contador, de los que se desprende (aunque en el organigrama están en el mismo nivel) los instaladores y el auxiliar contable respectivamente.

Esta, es la organización diseñada para la realización de las actividades, pero en realidad la estructura existente en la organización objeto de estudio, es casi plana con tan solo dos niveles de jerarquía, un nivel estratégico en el que está la administradora y el gerente, y el resto de personal dentro del mismo nivel correspondiente al nivel operativo, además se puede apreciar que existe un staff para los procesos contables. Cabe resaltar que en ocasiones algunos funcionarios trascienden sus roles entremezclando unos con otros, como es el caso del gerente, que hace las veces de arquitecto, maestro de obra, e incluso de instalador si el proyecto lo requiere.

Unos de los valores fundamentales para la organización es la responsabilidad, esta representa un pilar primordial de la organización, dado a que si se es responsable en los proyectos, esto genera confianza en los clientes, lo que a su vez conlleva a una fidelización del mismo y a su vez ayuda a obtener un voz a voz positivo en términos de mercadeo.

Aunque si bien esto no influye de manera directa en las estrategias de la organización, si establece unos lineamientos sobre los cuales se deben cumplir los objetivos, es decir la responsabilidad con el cliente, se vuelve una premisa sobre la cual se ejecutan las actividades, brindando un horizonte para el mejoramiento continuo de la organización, de manera tal que indirectamente la estrategia esté direccionada a la fidelización de más clientes, y por añadidura al cumplimiento de los requisitos del mismo.

Las unidades funcionales de la organización no están diferenciadas y como se menciona en párrafos anteriores los cargos de las áreas en ocasiones se traslapan, de manera empírica la gerencia a cargo de los dueños de la empresa, se encarga de los procesos de planeación, control, y el manejo de las finanzas, también son los que participan en mayor medida los procesos comerciales de la empresa, es decir la consecución de nuevos clientes, las ventas entre otras, y además desarrollan labores propias del nivel operativo, como lo es el diseño arquitectónico, las instalaciones, entre otras.

Además de esto se pueden identificar de manera un tanto vaga, dos áreas más, una de contabilidad, la cual es un staff, y un nivel meramente operativo en los que se encuentra un recepcionista que cumple funciones de secretario en la oficina y de mensajero, y obviamente los instaladores que son personal contratado por prestación de servicio, para la realización de las labores operativas del proyecto (instalación de paneles, marcos entre otros).

Las relaciones entre las áreas, son un tanto difusas, en cuanto las unidades funcionales no están bien definidas, aun así se aprecia, cierto nivel de jerarquización que delimita las relaciones entre las <áreas>, como se mencionó en párrafos anteriores, estas áreas son de un nivel estratégico y operativo, en general el nivel estratégico es quien delega tareas a los colaboradores del nivel operativo. En general como el personal es contratado por servicio no es esencial una relación empática por parte de los instaladores si no que más bien se pretendan que estén bien coordinados, permitiendo un adecuado trabajo en equipo mientras se realiza el proyecto.

Si bien la cadena de autoridad es plana según expresan los mismos dueños quienes desempeñan el cargo de gerencia en la empresa , se evidencia una jerarquía de dos niveles como se mencionó en párrafos anteriores, en esta el nivel estratégico los dueños de la empresa son quienes delegan autoridades , asumiendo también responsabilidades como el control de los proyectos y/o la supervisión de los mismos, y aunque si bien estos roles de autoridad no están bien definidos, los colaboradores reconocen esta autoridad y/o jerarquía.

En cuanto a asesorías externas se refiere, existe un staff como se mencionó en párrafos anteriores en cuanto a los procesos contables de la organización objeto de estudio , pero adicional se reconocen asesorías legales para la realización de proyectos que estipulan formas contractuales que difieran a las normalmente utilizadas por la organización objeto de estudio.

La toma de decisiones recae únicamente en el nivel estratégico de la organización, los dueños en su cargo de gerencia toman las decisiones relacionadas con las compras, con las estrategias de ventas, decisiones financieras, e incluso decisiones del rango operativo, propias de un maestro de obra o jefe de un equipo de instalación; por su parte el nivel operativo solo toma decisiones que estén directamente relacionadas con las técnicas de operación con las que se realizará el proyecto.

En conclusión la estructura de la organización objeto de estudio no está bien diseñada y/o estructurada, el nivel más alto posee mucha carga en cuanto a toma de decisiones y procesos a realizar en general; esto aunque si bien permite un mayor grado de control por parte de la gerencia, puede ser una deficiencia en el sentido de que para la realización de una actividad, siempre será requerida la presencia de la alta gerencia, aumentando el tiempo en que se toma una decisión e incluso retrasando un proyecto.

Tabla N° 16: Guía del análisis interno organización

Organización: PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Organización

VARIABLE	F/D	FM	Fm	dm	DM
La organización objeto de estudio, no posee un organigrama plenamente establecido	D				X
Deficiencia, en cuanto a las funciones que debe realizar , los	D				X

Continuación tabla N° 16

miembros de la alta gerencia					
Los valores organizacionales, son pilar fundamental en los procesos que cumple la organización	F	X			
El mejoramiento continuo organizacional, base primordial , para la fidelización de los cliente	F		X		
Las relaciones entre las áreas, son difusas, unidades funcionales no están bien definidas	D	X			
Existencia de un equipo staff y de asesoría externa	F		X		
La toma de decisiones recae únicamente en la alta gerencia,	D			X	

retardando la toma de decisiones					
----------------------------------	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con base a Betancourt 1995

10.10.1.3 Dirección.

El estilo de dirección presente en la organización objeto de estudio, es flexible y carismático, y pese a que la gerencia es quien toma la última decisión y/o da la autorización para realizar la mayoría de las actividades, se reconoce un cierto nivel de participación por parte de los demás miembros de la organización, de manera tal que las opiniones de los colaboradores son escuchadas y generen consecuencias significativas en el proceso de solución de problemas y toma de decisiones en general. Dentro de la estructura de autoridad de la organización se delegan algunas tareas, pero obviamente estas solo corresponden al nivel operativo, pero, estas actitudes de la gerencia hacia los colaboradores genera un buen clima laboral en la medida que el trabajador se siente escuchado y/o como una parte importante de la organización y/o del proyecto en sí mismo.

Como se mencionó en párrafos anteriores la empresa PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES S.A.S., es administrada por los propietarios, estos ocupan el nivel más alto de las organizaciones pero además se ven involucrados en muchos de los otros procesos de la organización. Uno de los dueños está capacitado para gerencia una empresa, y aunque si bien al inicio no contaba con la experiencia suficiente para el cargo, el pasar del tiempo le ha dado las aptitudes suficientes, para administrar los procesos de la organización, sin embargo la administración de la empresa dista de ser algo formal y estructura, en su lugar la administración se da de manera empírica de acuerdo a los conocimientos que se han adquirido durante el trayecto de la organización.

En general la gerencia y los directivos, para la organización, corresponde al mismo nivel, y según reconoce la misma, para la administración de esta organización es

necesario un perfil administrativo con un énfasis en las relaciones interpersonales que permita llevar a cabo una autoridad flexible y la partición de los colaboradores.

Actualmente la dirección no es eficaz, en tanto no logra alcanzar sus objetivos de crecimiento, pero dentro de un ámbito más parcial ha hecho un buen uso de los recursos disponibles por lo que se puede considerar como una gestión eficaz, y es más, recordando párrafos anteriores, el cumplimiento de los proyectos y/o la responsabilidad para con los clientes es una de las premisas fundamentales de la organización, y constituye uno de los valores corporativos que guían el actuar de la organización.

El proceso de toma de decisiones en general es muy empírico y poco formal, el nivel estratégico es generalmente, quien recibe o reconoce los requerimientos, evalúa las diferentes opciones para la solución del problema, y toma la decisión del caso, cabe resaltar que en ocasiones es el mismo nivel operativo quien advierte los requerimientos de un proyecto y puede que participen en la elección y selección de alternativas a problemas que se presenten en la ejecución del proyecto. Como tal no hay un proceso formalizado de toma de decisiones en la empresa, pero se reconoce que las decisiones importantes son tomadas por los dueños que corresponden al nivel estratégico de la organización objeto de estudio, en resumen la toma de decisiones en la empresa es totalmente empírica y responde a las necesidades del proyecto y las posibilidades de la empresa.

Tabla N° 17: Guía del análisis interno dirección

Organización: PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Dirección

VARIABLE	F/D	FM	Fm	dm	DM
Estilo de dirección de la organización objeto de estudio, es flexible, participativo y carismático	F	X			
El estilo de dirección organizacional, fomenta, un buen clima laboral	F	X			
El modelo de administración de la empresa, es empírica y basada en las experiencias	D			X	
Uso sobresaliente de los recursos disponibles, dando una gestión administrativa eficaz	F		X		

Fuente: Elaboración propia con base Betancourt 1995

10.10.1.4 Evaluación y control.

Dentro de la organización objeto de estudio se aplica un sistema de control , este nace con la finalidad de medir la eficiencia de los colaboradores en cuanto a la realización de una obra específica, se mide el tiempo que le toma al trabajador completar una actividad encomendada de igual manera este sistema permite mantener un registro de las salidas de implementos por parte de los trabajadores, y mantener un inventario preciso de existencia de implementos, permitiendo tener información en tiempo real de cuál es la disponibilidad de implementos para la realización de un proyecto, y además obviamente para mantener un control de quien se lleva las herramientas , para que proyecto , y así poder estimar cuánto tiempo será requerida la herramienta por ese colaborador. También se emplea un inventario para saber cuáles son los materiales en stock, de cuales se requiere hacer un pedido y cuáles son los recursos disponibles y necesarios para la realización de un proyecto dado.

De manera concreta no se ha definido un control específico sobre los factores claves de desempeño, y más aún no se han determinado dichos factores, pero el control de la gestión permite un adecuado seguimiento de las actividades que permiten o contribuyen a las satisfacción del cliente. Aunque si bien la gerencia reconoce no poseer de manera formalizada ni concreta, indicadores de gestión o de desempeño, estos admiten que realizan evaluaciones periódicas a cada proyecto, de manera tal que se pueda evaluar la eficiencia en la realización de un proyecto, permitiendo también evidenciar las capacidades reales de la organización, esta información sirve como fundamento para evaluar el crecimiento y/o mejoramiento en el desempeño de la organización, y sirve como referencia para el establecimiento de plazos y tarifas para futuros proyectos.

La información es analizada por la gerencia pero esta no es comparada y/o evaluada con indicadores específicos, dado a que no se posee un plan detallado o

cronograma de actividades con indicadores de desempeño que lo permitan, en su lugar la medición se compara con precedentes en proyectos similares que haya realizado la organización en busca de medir la eficiencia del colaborador quien realiza el proyecto, los resultados obtenidos no generarán repercusiones en la planeación de futuros proyectos a no ser que se haya empleado una nueva tecnología nueva, que sirva como precedente para futuros proyectos, Adicional a los controles anteriormente mencionados, el contador que funciona como un staff realiza periódicamente una revisoría fiscal, verificando la legalidad de los ingresos, egresos y saldos de la organización.

Tabla N° 18: Guía del análisis interno evaluación y control

Organización: PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Evaluación y control

VARIABLE	F/D	FM	Fm	dm	DM
Aplicación de un sistema de control, que permite analizar la eficiencia y eficacia, de todos los recursos de la organización objeto de estudio	F	X			
Manejo de un sistema de control de inventario, de manera periódica	F	X			

Deficiencia, en el control específico de los factores claves de éxito	D			X	
No existen establecidos de manera formal y concreta,, indicadores de gestión y desempeño	D		X		
la información, es analizada por la gerencia, pero no existe un plan detallado ni un cronograma de actividades, con indicadores de desempeño	D			X	

Fuente: Elaboración propia con base a Betancourt 1995

10.10.2 Análisis de la cultura organizacional.

Los valores corporativos estipulados en la organización objeto de estudio son el liderazgo, la integridad, la fortaleza y el mejoramiento continuo, estos se encuentran estipulados en un borrador en el que se detallan la formalización de la organización, este documento está archivado en la base de datos de uno de los PC de la organización, y por este mismo los colaboradores no conocen dichos valores, esta información no se encuentra publicada de manera explícita en ninguna lugar visible, y no se publicitan de ninguna manera.

Estos valores aunque parezcan no impactar de manera directa el funcionamiento y/o desempeño de la organización objeto de estudio, si representan un pilar sobre el cual se planean las actividades, las ventajas que pueden proporcionar la implementación de estos valores, frente a los competidores , derivan del seguimiento que se le realiza a cada cliente de manera individual , permitiendo que se puedan coordinar y/o dar cumplimiento a todos los proyectos que se encuentren en el momento , y de ser requerido que se le informe oportunamente al cliente de cuál es la situación de su proyecto.

El objetivo o expectativa que poseen los fundadores de la organización objeto de estudio es en primer lugar, alcanzar un nivel de crecimiento tan significativo que les permita trascender el nivel local, e incluso en regional para situarse, como una empresa líder en el sector de las construcciones livianas. Esto no condiciona directamente el funcionamiento y el proceso que debe realizar la organización pero si motivan a los dueños a querer ser cada día mejores, es decir prestar un mejor servicio con mayores garantías, seguridad y calidad para el cliente.

El ambiente de trabajo es bueno , contribuye al trabajo en equipo , el compañerismo, la motivación, y otros factores de tipos personales , que permiten un adecuado y eficiente desarrollo de las actividades, este ambiente de trabajo emana de la buena relación que poseen los colaboradores con sus patronos, y de la noción del trabajador es importante para la organización, contando con la familia de cada colaborador como uno de los ambientes que pueden generar productividad o improductividad en el mismo .

En este orden de ideas dentro de PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES S.A.S. se realizan actividades que tiene como finalidad la integración de los colaboradores, de sus familias, y de los mismos con el ámbito de la organización. Dentro de estas actividades se puede encontrar la celebración de los cumpleaños de los colaboradores, de igual manera se celebran las fechas especiales, cabe resaltar que para estas reuniones se les solicita a los colaboradores el

acompañamiento de sus familias, y de esta manera se logra una integración de las familias de los colaboradores con la organización.

Además de las actividades que se mencionaron anteriormente, la organización objeto de estudio implementa metodologías durante el periodo laboral que mejoran el clima laboral, y permiten un adecuado trabajo en equipo, estos son la implementación de una autoridad carismática como forma de liderazgo, y el establecimiento de Breaks finalizando la jornada laboral, dicho break es un espacio de tiempo en el cual todos los participantes del proyecto , comparten un snack o pasa bocas, platican , y establecen relaciones, esto fomenta el compañerismo y aumenta la motivación mejorando así el clima laboral.

Tabla N° 19: Síntesis del análisis de la cultura organizacional

Factor	Impacto (positivo+) (negativo-)
Existencia de valores corporativos	+
Divulgación de los valores corporativos, para todos los miembros de la organización	-
Cadena de mando	+
Ambiente laboral	+
Relación entre, la cadena de mando, y sus colaboradores	+
Metodologías de integración, fomentando la motivación y la mejora continua	+

Fuente: elaboración propia

10.10.3 Análisis de la gestión de las funciones de la empresa.

Las áreas funcionales dentro de la organización no se encuentran totalmente definidas, en su lugar existen un conjunto de funciones que se realizan por uno o más trabajadores , las funciones de planeación y organización propias de la gerencia son realizadas directamente por los dueños quienes laboran dentro de la organización, la función comercial es realizada en parte por una persona encargada de ventas, esta tiene asignado unos objetivos mensuales de ventas , la publicidad es diseñada por la propia organización y para la producción de la misma se utiliza una organización externa, esta actividades son desarrolladas en mayor medida por los dueños de la empresa, a nivel operativo los procesos son realizados por personal contratado por prestación de servicios.

10.10.3.1 Gestión y situación comercial.

PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES S.A.S, es una empresa del sector construcciones, cuyo mercado son las construcciones livianas , y la decoración de interiores, la gama de clientes es muy amplia, puesto que va desde personas naturales que solicitan la creación de closet y cocinas , hasta organizaciones que requieren la terminación de un espacio interior u otra clase de servicios; no posee mediciones estadísticas de su participación en el mercado , y aún más el tamaño real y potencial del mercado al que atiende no está bien definido.

Las estrategias más apreciables que se han implementado en la organización, son el uso de publicidad y el uso de una vendedora, que asesora a los nuevos clientes y ofrece los servicios a los clientes potenciales.

Los principales productos en la organización son la venta de láminas de PVC, y la instalación de muebles de PVC como cocinas closets etc., en general el nivel de ventas de estos productos son estables, los que generan menos ingresos son la venta de partes de aluminio y el diseño arquitectónico, en general la percepción de los clientes en cuanto a los productos principales. es que son productos de una alta

calidad y que en general cumple completamente con las expectativas que se poseen.

En cuanto a la evaluación y control del proceso comercial , se puede mencionar que se han establecido metas de ventas mensuales la cual corresponde a 9.500.000, pero como tal no se posee estipulado un marco de procesos para poder alcanzar dichos objetivos, para la mayoría de los productos los precios se fijan de acuerdo al tamaño y/o las dimensiones del objeto realizado, o la instalación necesario , por lo cual se estipulan los precios de acuerdo a los metros cuadrados que posea el proyecto . El canal de distribución utilizado por la organización objeto de estudio es el canal directo, es decir la empresa ofrece productos y/o servicios directamente al consumidor final, sin pasar por ningún intermediario en el proceso de compra.

Dado a que solo existe un canal de distribución, se hace innecesaria la necesidad de evaluar el mismo, la alta gerencia no se posee conocimiento de cuáles son los costos reales de distribuir sus productos. Como no se utilizan canales de distribución el único costo que se puede asumir dentro de este rubro es el salario de la vendedora,

La promoción de los productos se realiza a través de publicidad visual (pendones) que están ubicados frente al local, además se emplea la radiodifusión de una cuña, como método promocional, otra de las estrategias de marketing utilizadas son los descuentos tales como 15% descuento en cocinas y precios especiales para productos específico, la eficacia de la publicidad no se encuentra realmente medida más dada la ubicación de la publicidad visual, se reconoce que la valla promocional al menos cumple su objetivo de llamar la atención hacia el local.

Como se mencionó con anterioridad la fuerza de ventas está conformada por una sola trabajadora, la cual tiene asignada la distribución de todas las líneas de productos que ofrece la organización, se realiza una evaluación periódica del cumplimiento de los objetivos y se subdivide el período mensual en semanal y

quincenal con la finalidad de tener un control más preciso y oportuno de la eficiencia de la gestión comercial.

Tabla N° 20: Guía del análisis interno gestión y situación comercial

Organización: PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Gestión y situación comercial

VARIABLE	F/D	FM	fm	Dm	DM
Gama de clientes es amplia	F	X			
No posee mediciones estadísticas, de la participación que tiene en el mercado	D			X	
Nivel de ventas, de sus principales productos, es estable	F		X		
No poseen un marco de procesos, para establecer las metas de ventas	D				X

Poseen canal de distribución directo, sin pasar por ningún intermediario	F		X		
No existen medidas estadísticas, de la eficacia de los medios publicitarios que emplea la organización	D			X	
Poseen una fuerza de ventas muy débil	D				X

Fuente: Elaboración propia con base Betancourt 1995

10.10.3.2 Gestión y situación de la producción.

El proceso operativo de la organización objeto de estudio, aunque se realiza empíricamente, cumple con una secuencia de actividades, la cual va desde la recepción de los requerimientos o el pedido por parte del cliente hasta la entrega de la obra y/o del producto terminado,

El primer paso en la secuencia de procesos como se mencionó con anterioridad es la recepción del pedido por parte de los clientes, esta suele hacerse de manera oral pero, también puede ser realizada de manera escrita, una vez conocidos los requerimientos y/o especificaciones del cliente se pasa a elaborar un diseño en 3D

preliminar que le muestra al cliente como se verá el producto terminado, permitiendo así que este realice cambios, en este mismo punto se le da al cliente un valor correspondiente a la cotización del proyecto.

Una vez aprobado el proyecto por el cliente, se programa el proyecto junto con los demás y se establece su prioridad, que va de acuerdo con el plazo de la realización del proyecto, cuando llega el momento de realizar el producto, se evalúa la disponibilidad de los materiales requeridos, y la disponibilidad de la mano de obra requerida para la realización del proyecto, de ser necesario se adquieren e integran los recursos para la realización del proyecto y comienza la instalación de la obra. Se realiza las actividades correspondientes al diseño aprobado por el cliente, para posteriormente realizar la entrega.

En este proceso productivo el capital humano tiene un valor muy importante, puesto a que gran parte del trabajo realizado es un servicio, y la calidad de dicho servicio está directamente relacionada con las aptitudes y cualificación de la mano obra de obra que ejecuta el proyecto, y más aún del encargado de la realización del proyecto.

Como se deduce de las líneas anteriores, y dado al hecho de que los productos que ofrece la organización objeto de estudio son servicios, el sistema de producción existente, en PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES S.A.S, es por pedidos o proyectos, es decir que la organización no produce continuamente sino que más bien, está presto a atender a los requerimientos específicos de cada cliente. Dado al sistema de producción, no se puede decir que existe una producción esbelta dentro de la organización objeto de estudio, pero más allá de eso si se tiene un control sobre los desechos o sobrantes, subproductos en cada proyecto, y de acuerdo con las cantidades o el tipo de desecho se crean productos que posteriormente serán comercializados.

La productividad de la mano de obra no ha sufrido gran mejora con el pasar de los años, esto se debe en parte a que la organización objeto de estudio posee una

rotación de personal relativamente alta, generando así el inconveniente de que los nuevos operarios no son tan eficientes como los más antiguos y en general pierden tiempo en el proceso de aprendizaje de las habilidades necesarias para la realización de las actividades que exija un proyecto, desde luego hay trabajadores antiguos que son eficientes y saben lo que tienen que hacer pero a menudo sus esfuerzos se ven retrasados por sus nuevo compañeros , contribuyendo así a una menor productividad e incluso a que se pueda dar la holgazanería sistemática entre los colaboradores del nivel operativo de la organización.

En cuanto a la maquinaria y equipo se evidencia una ligera mejora en la productividad, dado a que siempre se están ofertando en el mercados nuevas máquinas e implementos, es decir los avances tecnológicos y maquinarias permiten la realización de algunas de las actividades de manera más sencilla y/o más segura, también es necesario resaltar que cada vez son más las actividades que requieren máquinas, dado a que se están inventando máquinas para trabajos cada vez más específicos.

Este capital humano y tecnológico genera una ventaja en el sentido de que el proyecto final producido y entregado al cliente es un proyecto de calidad, único y exclusivo, que posee una diferenciación marcada en relación con el producto de la competencia. Aunque también genera una desventaja dado a que esté calidad superior y exclusividad posee un costo y en general genera una desventaja en precios frente a los competidores.

Las inversiones en maquinaria y personal en la organización objeto de estudio se realizan por demanda, es decir en ocasiones la organización no cuenta con los recurso físicos suficientes para la realización de un proyecto dado y a partir de este punto es que se realizan adquisiciones en maquinaria y/o se contrata más personal, de manera tal que se pueda cumplir de manera eficiente con los objetivos del proyecto, Dicho de otra manera las inversiones en mano de obra maquinaria y equipo no se hace para mejorar la productividad sino más bien para aumentar la

capacidad productiva de la organización, de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

La agrupación de los materiales utilizados es la ideal, dado a que la organización de la bodega permite encontrar los diferentes elementos de una forma fácil, y rápida optimizando así todo el proceso de búsqueda y selección de los materiales requeridos, la ubicación del almacén permite una adecuada circulación dentro del local, y aunque finalmente se deben trasladar los equipos hasta el lugar del proyecto, lo cierto es que la ubicación de la bodega permite un conocimiento y verificación exactas de las existencias de los materiales requeridos al momento de que el cliente acuda a la oficina a solicitar la realización de un proyecto, la única mejora posible indican los dueños es tener más espacio permitiendo el almacenaje de más cosas.

El número de almacenes no es suficiente dado a que la sucursal que se posee en Satinga está muy lejos de bodega lo que puede generar retrasos, por el transporte de los mismos en el lugar del proyecto, y lo ideal fuese que existiera un almacén para la sucursal de Satinga aumentando así la productividad de la sucursal.

En promedio la maquinaria utilizada lleva en el inventario alrededor de 5 años, esta maquinaria es totalmente adecuada para el sistema de producción por proyecto dado a que no son maquinarias que producen de forma continua sino que más bien son implementos que permiten a los operarios la realización de tareas de acuerdo a las necesidades del proyecto.

En general el espacio de la organización tanto en su sede principal como en la sucursal no es el óptimo puesto que un mayor tamaño permitiría el correcto almacenamiento de los materiales además de permitir una mejor ubicación para la sección de oficinas, aun así se denota que en la organización del local principal en general se aprovecha de manera óptima los recursos de espacio disponible, permitiendo una sinergia entre los diferentes secciones de la organización objeto de estudio. También, se realiza mantenimiento preventivo de manera periódica a los

equipos procurando conservarlos en un estado óptimo al momento de la ejecución de un proyecto y de igual manera a la maquinaria y/o equipo de planta se le realiza mantenimiento correctivo, puesto que si se detecta algún problema durante de la realización de un proyecto o en la etapa de planeación, obviamente se realiza la acción de mantenimiento inmediato procurando corregir el problema , para que este no cause más inconvenientes en el proceso.

Pese a lo anteriormente dicho, la organización objeto de estudio no se posee definido un programa de mantenimiento de los equipos, se reconoce la realización de limpiezas periódicas, en las que se revisa, limpia o cambia tanto la organización del local como los equipos e implementos utilizado en la realización de proyecto. En caso de ser detectada la necesidad de un mantenimiento, se contrata el servicio con una persona especializada quien revisa las máquinas en su taller y las ajusta de tal manera que se pueda obtener de ellas su mayor rendimiento.

En cuenta al control de la producción y de la calidad ,Sí se realiza un proceso de control durante la etapa de producción, en este proceso se evalúa el avance del proyecto en relación con el tiempo utilizado, los recursos disponible, y los requerimientos del cliente, y en última instancia permite poder reaccionar de manera oportuna ante un problema como por ejemplo la falta de un material, la falla de equipo, entre otros, cabe resaltar que este proceso es más que todo contingencial en el sentido de que el objetivo último es la solución de los posible problemas que se generen durante la obra.

El proceso de calidad en la organización es un pilar objeto de estudio , partiendo desde la premisa de la mejora continua, a partir del punto en que se realizan evaluaciones a cada proyecto, estas identifican , las variables que causan las falencias , que impiden un adecuado cumplimiento de los requerimientos del cliente, se resuelven los problemas en las variables y se continúa con el proyecto, pero no solo eso, la variable causante del problema es identificada y se convierte en una memoria del proyecto que servirá como insumo en la planeación de futuros proyectos .

Para resumir el proceso de control de calidad es muy empírico y responde a las necesidades o requerimientos de cada proyecto, y aunque el control permite un mejoramiento continuo orientado hacia la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos, al no estar plenamente formalizados no permiten evidenciar un resultado histórico, la importancia de los procesos de control de la producción y la calidad, así como la tangibilidad real y de los beneficios de dichos procesos.

Tabla N° 21: Guía del análisis interno Producción

Organización: PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Gestión y situación de la producción

VARIABLE	F/D	FM	Fm	Dm	DM
En el proceso de producción de la empresa objeto de estudio, el talento humano es primordial y base de funcionamiento	F	X			
Óptimo control sobre los desechos y os sobrantes	F		X		
Rotación de personal alta	D			X	
Óptima sinergia entre, el capital humano, y la maquinaria	F		X		

Inversiones en maquinaria, no se hacen para mejora la productividad, si no para solventar la capacidad productiva	D			X	
Agrupación de materiales, dentro de la bodega es ideal	F	X		X	
No posee un programa definido de mantenimiento de equipos	D				X
Proceso de control de calidad empírico en cuanto a medición y puesta en marcha	D				X

Fuente: Elaboración propia con base a Betancourt 1995

10.10.3.3 Gestión de suministros.

En cuanto a la gestión de suministros, se evidencia que debido a que la alta gerencia está comprometida directamente en el proceso de producción, así como en muchos otros procesos, esta alta gerencia conformada por los dueños de la organización, es quien toma la decisión de compra, a partir de los requerimientos del proyecto, el único proceso adicional, que se realiza por fuera de su control, es la detección de la necesidad de insumos que es ejecutada por el operario, y el proceso de socialización de la necesidad y justificación del pedido entre los dos dueños y se realiza el pedido.

El proceso de compra se realiza de manera periódica , permitiendo el almacenamiento de materiales , y la disposición de cierta cantidad de manera oportuna, adicionalmente deben realizarse pedidos de acuerdo a la envergadura del proyecto , puesto que no se tiene una capacidad de almacenaje ni unos recursos financieros suficientes, para lograr mantener una gran cantidad de materiales en stock, es necesario resaltar que la agilidad en el proceso de compra es una variable que está relacionada directamente relacionada con el proceso de despacho por parte del proveedor , es decir el pedido está sujeto a demoras en el despacho por parte del mismo, y aunque se tienen en cuenta estos demoras en futuras compras , no se posee un proceso de control sobre las órdenes de compra que efectúa la organización.

Del único proveedor que la organización objeto de estudio posee una información relativamente completa y específica es de su proveedor principal PVC ACABADOS, dado a que entre la alta gerencia de ambas organizaciones existe una comunicación directa y unas buenas relaciones, el proceso de cotización previo al proceso de compra es muy poco, dado a que la organización objeto de estudio posee unos proveedores específicos para cada tipo de materiales: en el caso de pvc siempre es PVC ACABADOS, y de ser necesario materiales como por ejemplo el aluminio para el que se tienen tres proveedores se toma la decisión de compra en base a la cercanía del proveedor procurando el tiempo de entrega más favorable, pero dejando de lado el proceso de cotización de precios, y adicional a esto no se negocia con el proveedor, el tiempo de entrega, solo la disponibilidad y dependiendo la cantidad de material solicitado el precio.

Existen fuentes ocasionales de aprovisionamiento fuera de la ciudad, que varían de acuerdo a los requerimientos del proyecto a realizar (calidad, cantidad, precio), pero en general se mantiene una lista de proveedores regulares. Dentro de la organización existe un inventario de todos los materiales en existencias por referencia y precio, y especificaciones técnicas de cada una de las referencias utilizadas, no existen políticas ni normas de aprovisionamiento formalmente

establecidas, y no se posee establecido un costo de almacenamiento para ningún material, ni equipo, en conclusión se tiene un control mínimo de los inventarios de la organización.

Tabla N° 22: Guía del análisis interno suministros

Organización: PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Gestión de suministros

VARIABLE	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Compromiso de la alta gerencia, en el área de compras	F		X		
No existe un departamento o área de compras, la decisión de compra es tomada por la cadena de mando alta	D				X
Poca capacidad de almacenaje, y recursos para mantenimiento de inventario en Stock	D			X	
Agilidad en los procesos de compra, gracias a la cercanía de los proveedores	F	X			

Proceso de cotizaciones de compra son muy bajos	D			X	
Fuentes ocasionales de aprovisionamiento fuera de la ciudad	F	X			

Fuente: Elaboración propia con base a Betancourt 1995

10.10.3.4 Gestión de la función de investigación y desarrollo.

Tal como ocurre con otros procesos dentro de la organización objeto de estudio, la investigación y desarrollo no se encuentra formalizado como un proceso de la organización pero sí se evidencia que se hacen esfuerzos, aunque no investigaciones formales para el desarrollo de nuevos productos, esto a partir de que los materiales utilizados para la fabricación de los productos, en esencia son muy versátiles, y esta versatilidad permite la adaptación de los materiales a usos que tradicionalmente se le daba a la madera o al plástico común, permitiendo también la creación de una amplia gama de productos que se pueden hacer a partir del PVC, aluminio, RH, entre otros.

A pesar de que para la alta gerencia es muy clara la importancia de la innovación de los productos y servicios como base de un mejoramiento continuo, en cuanto a los sistemas y/o procesos administrativos y de gestión, no se realiza una investigación y desarrollo, en pro de mejorar los procesos de la organización. Como tal no se posee un presupuesto de los gastos destinado a los estudios de investigación y desarrollo, pero como se dijo en líneas anteriores, se realiza un proceso empírico de fabricación y/o desarrollo de nuevos productos, y el costo de este proceso son el costo de los materiales utilizados y la mano de obra empleada, este proceso de diseño y producción de nuevos artículos está a cargo del arquitecto

de la organización y dado a que este también pertenece a la gerencia, a no ser que el proyecto sea visto como inviable por la administradora, no se requiere autorización adicional para realizar el proceso, sino que lo realiza de manera autónoma, asumiendo los posibles riesgos por desperdicio , fallas de diseño, rechazo del cliente, entre otros.

Tabla Nº 23: Guía del análisis interno I&D

Organización: PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Gestión de la función de I&D

VARIABLE	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Área de I&D como proceso empírico	D			X	

Fuente: Elaboración propia con base a Betancourt 1995

10.10.3.5 Gestión de sistemas de información.

No se han definido de manera clara cuáles son las necesidades de información de cada área o departamento, y de igual manera no se posee un sistema de información formalmente definido, que unifique los registros o comunicaciones de las diferentes partes , impidiendo un manejo claro y eficiente de la misma , aunque la alta gerencia considera que posee un control adecuado de los flujos de la información dentro de la empresa, debe reconocerse que en gran medida los flujos de información en la organización se dan de manera oral y sin ningún proceso de control formalizado.

En cuanto al proceso de comunicación se da de manera directa, en sentido de que se comunica directamente de la persona quien genera la información (que generalmente es la alta gerencia) al que la recibe, y vertical en el sentido de que todos los colaboradores pueden obtener y/o poseer la información que requieren. Para el desarrollo de las actividades, se hacen reuniones periódicas al inicio de la

semana, en estas reuniones se informa acerca del listado proyectos en espera, y básicamente el cronograma de trabajo y prioridades de la organización.

No se utilizan medios automatizados para la gestión y procesamiento de la información, más que el teléfono celular, lo correos electrónicos, y una línea fija al interior de la organización objeto de estudio. En su lugar la mayoría de las comunicaciones se dan de manera oral, sin ningún tipo de control sobre la misma, este tipo de comunicación por el momento es suficiente para la empresa, dado a que la estructura de la organización es pequeña, las áreas son pocas y no son tan grandes los flujos de información. Mientras no crezca no es inherentemente necesaria, la implementación de un sistema de información, y es probable que la implementación de alguno, no genere beneficios factibles para la organización objeto de estudio, más sí un costo y posibles confusiones o pérdidas de tiempo en la realización de algunos procesos.

Tabla Nº 24: Guía del análisis interno sistemas de información

Organización: PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Gestión de sistemas de información

VARIABLE	F/D	FM	Fm	Dm	DM
No se han definido las necesidades de información de cada área	D			X	
No posee un sistema de información formalmente definido	D			X	
Proceso de comunicación se	F		X		

hace de manera directa					
Reuniones periódicas	F		X		

Fuente: Elaboración propia con base a Betancourt 1995

10.10.3.6 Gestión de Recursos humanos.

En la organización objeto de estudio el personal de planta que realiza funciones de tipo administrativas , contables y secretarial , se encuentra bien definido, establecido , formado y capacitado , de acuerdo a su rol dentro de la organización, en cuanto al nivel operativo , este no posee un tamaño fijo es decir un número fijo, si no que más bien es variable en cantidad , y dicha cantidad corresponde a la envergadura del proyecto a realizar, dependiendo las necesidades del mismo, es decir se contrata personal por prestación de servicios, para suplir la demanda de mano de obra de un proyecto, en general la mano de obra utilizada en los proyectos está especializada empíricamente en la realización de actividades propias de la labor, aunque es de reconocer que cuando se adquiere nuevo personal es necesario la capacitación del mismo para la realización de algunas tareas, cabe resaltar que el tiempo de aprendizaje es variable, y este va de acuerdo con las capacidades de aprendizaje de cada individuo.

El clima laboral dentro de las organización objeto de estudio es bueno, las relaciones interpersonales entre los colaboradores se da de manera efectiva, permitiendo una adecuada comunicación y la integración de los nuevos colaboradores; para PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES S.A.S. los colaboradores constituyen uno de los recursos fundamentales para el desarrollo el crecimiento y el buen desempeño de la misma.

Las políticas de gestión de los recursos humanos, están de acuerdo a la normatividad vigente, puesto que todas las vinculaciones se hacen de manera

formal, con contrato laboral y en este contrato se encuentran estipuladas cuales son las condiciones de trabajo, como se mencionó en líneas anteriores parte del personal es contratado por obra , y este procedimiento se hace de acuerdo con los requisitos establecidos por el ministerio del trabajo en cuanto a legislación laboral , y en cuanto a este tipo de contratación en específico.

Se posee un control muy estricto en cuanto al ausentismo, el trabajador no puede faltar a la obra, dado a que la puntualidad del colaborador en la obra es indispensable para mantener la buena imagen de la empresa, además de constituir uno de los factores diferenciadores de la organización. Además de eso la puntualidad del trabajador en la obra corresponde a una ventaja en comparación con organizaciones de este mismo tipo, constituye una de las premisas para lograr cumplir los plazos establecidos con los clientes.

En cuanto a salud ocupacional las condiciones de trabajo no son las más ideales , y aunque la alta gerencia expresa jamás haber atendido un problema referente a un accidente laboral grave, si se presentan lesiones laborales pequeñas en relación con la manipulación de materiales y/o herramientas, en cuanto al uso específico de materiales como el PVC y RH es necesario evidenciar que los polvos generados durante el corte son de carácter nocivo para la salud , y la manipulación de los mismos se realiza con los elementos de protección personal adecuados, además de esto es necesario evidenciar que aunque si bien, según estudios realizados por la organización el pvc usado posee un porcentaje de cero en plomo , a nivel mundial se reconocen que cualquier sustancia de tipo órgano clorados (como es el caso del PVC) puede llegar a ser cancerígena, lo que supone un grave riesgo para los operarios que laboran bajo estas condiciones.

Si se hace selección de personal en la organización objeto de estudio, este proceso comienza con la publicación de las vacantes, que va seguido por la recepción de hojas de vida, para finalmente dar inicio al proceso de selección, que se realiza con base a tres criterios específicos ; las ganas de aprender , las aptitudes personales e interpersonales, y si posee un conocimiento base que le sirva como fundamento

para adquirir los nuevos conocimientos y destrezas técnicas que requiere la labor; para determinar si el aspirante a la vacante posee o no dichas aptitudes se realiza una entrevista de trabajo , y posteriormente se pasa a revisar la hoja de vida, finalmente si se logra aprobar el proceso, el aspirante debe superar un conjunto de pruebas, en las que se evalúa el desempeño técnico del aspirante. Todo este proceso de selección permite que en la organización se encuentre personal capaz y motivado en la realización de sus actividades.

Una vez vinculado nuevo operario, se le realiza una primera capacitación de inducción a las nuevas labores, junto con un periodo de prueba que puede variar de 15 días a dos meses de acuerdo a las aptitudes y al potencial apreciable en el aspirante, en dicho periodo se evalúa, además de las capacidades técnicas del aspirante, su capacidad para trabajar en equipo, sus valores Personales(responsabilidad , tolerancia, respeto...) entre otras aptitudes personales e interpersonales , que afectan el desempeño correcto de las actividades.

En el tema de salarios, la organización objeto de estudio presenta una escala salarial, el cual depende básicamente, de los conocimientos u obligaciones que tenga el colaborador dentro de un proyecto específico y/o de la organización, los rangos con igual responsabilidad y que requieren igual conocimiento se remuneran con la misma cantidad, no se remunera de acuerdo a la experiencia , el tiempo en la empresa , ni ningún otro criterio contexto, sino con los descritos en líneas anteriores, el pago se realiza de manera directa en efectivo al colaborador, las prestaciones sociales son remuneradas, mas no de manera directa por el empleador debido a que el tipo de contrato (contrato por prestación de servicios) así lo define, en este tipo de contrato se le paga al empleado el salario integral con sus prestaciones de manera directa y este quien realiza los pagos correspondientes, a salud, pensión , entre otras prestaciones sociales.

Es necesario resaltar también que en la organización objeto de estudio se apoya de manera activa la capacitación del personal, tanto en tiempo, como en financiamiento de ser necesario. Para resumir en la organización objeto de estudio, el proceso de

administración del personal se realiza de manera eficaz permitiendo el cumplimiento de los objetivos, y contribuyendo a la prestación de un buen servicio.

Tabla N° 25: Guía del análisis interno recurso humano

Organización: PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS

AREA DE GESTIÓN O PROCESO: Gestión recurso humano

VARIABLE	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Clima laboral, que fomenta la comunicación y participación del personal	F		X		
Se posee un control muy estricto frente al ausentismo	F	X			
residuos como el polvo y plomo, causan daños	D				X
Óptimo proceso de selección de personal	F		X		

Fuente: Elaboración propia con base a Betancourt 1995

De acuerdo a la metodología de investigación aplicada , se hará una matriz de análisis interno integrada, en la cual se condensan todos y cada uno de los elementos (variables clave), que son de demasiada importancia para la organización objeto de estudio, estudiando su situación actual, entendiéndose como la manera en la cual, las variables se comportan dentro de la organización, y

terminando con el impacto a la organización, que en este caso se analiza si la variable incide ya sea positiva o negativamente , presentándose como una fortaleza o una debilidad.

TABLA N° 26: EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA SITUACIÓN INTERNA

Organización: PVC ARQUITECTURA Y COSTRuccIONES SAS

VARIABLE CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D)
Planeación	Aunque si bien es cierto que la organización posee una misión, visión, objetivos y políticas de calidad establecidos, estas se definieron de sin tener en cuenta un estudio que sustente esta planeación.	Esta variable impacta de manera positiva, en cuanto tienen una esencia y un camino a tomar, pero repitiendo, de que se definieron sin un estudio previo, lo que ocasiona un entorpecimiento organizacional.
	La comunicación interna, no posee un método, que involucre a todos los miembros que componen la organización, por ende la importancia de, establecer una cadena de comunicación holística, que abarque toda la organización.	Esta variable se presenta como una debilidad, ya que es de suma importancia, que la parte general tenga conocimiento rápido, de las directrices que dictamine la gerencia como también las estrategias.
	La organización objeto de estudio, al tener la	Se presenta como una fortaleza, ya que es

	necesidad de planear diariamente, ya que se hace por proyectos, la alta gerencia, toma en cuenta el papel que todas las áreas desempeñan, para así, hacer sinergia.	importante que la alta dirección tenga en cuenta siempre, a sus miembros, para ellos saber qué papel y función desempeñar.
Organización	Dentro de la organización, todos los miembros saben en qué parte de la jerarquía están ubicados, pero no saben qué perfil posee, ni que funciones concretas deben establecer, por ende la polifuncionalidad, de algunos miembros, en cuanto a funciones concierne,	Se presenta como una debilidad, ya que, una persona en ciertas ocasiones, cumple con las labores de 2 áreas de función, lo que conlleva a retrasos o entorpecimientos dentro de la organización objeto de estudio.
	PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS, se fundamenta por la retroalimentación, y las experiencias que le deja cada proyecto, por eso, siempre está en la búsqueda de mejorar diariamente, sus	Impacta de manera positiva, de manera que, siempre se busca estar preparado, para enfrentar cualquier tipo de proyecto, y de esta manera realizarlo de manera perfecta, garantizando al cliente,

	procesos, y su capacidad productiva.	una buena prestación del servicio.
	En la organización objeto de estudio, toda decisión debe siempre ser tomada por la alta gerencia (miembros fundadores), causando, retrasos a la hora de tomar una decisión ya sea, de carácter urgente como también de carácter normal.	Se presenta como una debilidad, ya que se debe ser flexible, y descentralizar la toma de decisiones para ser más eficaces a la hora, de enfrentarse con algún inconveniente.
Dirección	El estilo de dirección organizacional, fomenta, un buen clima laboral, ya que es participativa, carismática y motivacional, preocupándose directamente por el talento humano.	Se presenta como una fortaleza, ya que dentro de la organización se ve, la conexión que tienen los miembros del alto mando, con los operativos y demás, trayendo consigo el buen clima laboral.
	El modelo de administración de la empresa, es empírica y basada en las experiencias, ya que por existir la centralización de poder, los miembros del	En la organización objeto de estudio, se debe realizar una descentralización de poder, para que cada persona que compone la organización, cumpla su

	alto mando, ocupan labores diferentes a las que realmente les compete.	labor de manera efectiva, sin desligar la comunicación entre áreas
Evaluación y control	Manejo de un sistema de control de inventario, de manera periódica, que permite a la organización objeto de estudio, saber con exactitud la cantidad de materia prima, con la que cuenta en bodega	Para la organización objeto de estudio, es de vital importancia, saber con exactitud, con qué materia prima cuenta, para no sufrir retrasos a la hora de prestar un servicio.
	Toda información, es analizada por la gerencia, pero no existe un plan detallado ni un cronograma de actividades, con indicadores de desempeño. Lo cual no permite tener un control sobre, las situaciones que acontecen en la organización	En la organización objeto de estudio, se presentan fallas en cuanto al análisis de la información, ya que no existe ninguna herramienta que permita, analizar dichas situaciones, y corregirlas o en tal caso, seguirlas aplicando para un mejor funcionamiento
Amplia gama de clientes	La organización objeto de estudio, cuenta con un segmento de mercado bastante amplio, ya que los servicios , son	PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS, debe aprovechar esta fortaleza para crecer más en el mercado, así

	prestados tanto a personas naturales como también a personas jurídicas, estas últimas diferenciándose entre entes privados y públicos	mismo, brindando un carácter diferenciador, para así ganar más participación en el mercado
marco de procesos, para establecer las metas de ventas	Al no poseer un marco de procesos, donde se detallen, la fuerza de venta, el impacto que genera los medios publicitarios, la participación que tiene en el mercado, conlleva a que no sepan la efectividad que estas actividades, están aportando al crecimiento organizacional.	La organización objeto de estudio, debe establecer un mapa de procesos, que midan absolutamente todas esas actividades críticas que indican, la efectividad de sus funciones.
Rotación de personal	La organización objeto de estudio, posee una rotación de personal en el área operativa muy alta, por consiguiente, no aprovecha al máximo las capacidades de su personal entrante, y debe invertir más tiempo en la	Se debe establecer un programa de evaluación al personal, para así evitar el ausentismo, la alta rotación del mismo, y los costos que se generan por la capacitación de los nuevos colaboradores, ya que esto, se define como una debilidad.

	capacitación de nuevo personal	
Proceso de control de calidad empírico en cuanto a medición y puesta en marcha	El no poseer un control de calidad , que integre todas las partes de la cadena organizacional, conlleva a que no se definan los programas de mantenimiento de equipo, un control cuantitativo, de la materia prima almacenada en stock, y a poca inversión en tecnología que permita, una evolución dentro de la organización, en cuanto a producción se establezca,	La organización objeto de estudio, debe transformar esta debilidad, en una fortaleza ya que el tener control de calidad, permite, tener una visión global, de los proceso de la organización, y que estos se estén llevando a cabalidad, para la óptima prestación del servicio.
Existencia de un departamento de compras	PVC ARQUITECTURAS Y CONSTRUCCIONES SAS, no cuenta con un área o departamento que se encargue de las compras de los suministro, contrario a esto, los miembros de la cadena de mando (socios fundadores), son los que se deben encargar de esta función, retardando	Se debe crear un área de compras, para que esta se encargue de abrir horizontes con proveedores nuevos, para que exista mayor cotización, y así buscar la opción más viable, en cuanto a costo y tiempo.

	así, el aprovisionamiento de materia prima, en caso tal que se llegue a necesitar, cabe resaltar, que los administradores de la organización objeto de estudio, han hecho una buena labor en cuanto a tener centros de aprovisionamiento fuera de la ciudad, y también que su único proveedor este cerca y se haga de manera rápida las compras de suministros.	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia con base a Betancourt 1995

11. ANALISIS ESTRATEGICO DOFA

De acuerdo con Betancourt “DOFA significa (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas), mediante estas metodologías se integran, en un mismo análisis los aspectos externos, y los aspectos internos, qué influyen positiva o negativamente en la organización”⁶³.

11.1 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

Tabla N° 27: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO%	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1- Gran número de habitantes en edad laboral	0.09	4	0.36
2- Incremento en el PIB del rubro sector construcciones	0.10	3	0.30
3- Variedad de materias primas para la prestación de los diferentes servicios.	0.10	3	0.30
4- Participación del gobierno, para el	0.11	3	0.33

⁶³ Betancourt Benjamín, Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, instituto universitaria ICES no.2114, Editorial escuelas sin frontera. Pág. 59

crecimiento del sector construcciones			
5- Disponibilidad amplia, de herramientas tecnológicas	0.10	4	0.40
6- Gama amplia de servicios, con respecto a los competidores existentes	0.05	3	0.15
7- Empresas dedicadas al mismo objeto social son de tamaño micro y pequeñas.	0.04	3	0.12
AMENAZAS			
1- Poca existencia de registros demográficos y económicos del sector construcciones a nivel local	0.08	1	0.08
2- Lento crecimiento	0.05	2	0.10

económico en Colombia			
3- Crecimiento acelerado del IPC, para materias primas esenciales de la organización objeto de estudio	0.05	1	0.05
4- Libertad y facilidad para la creación de empresa	0.09	2	0.18
5- Uso de materia prima China	0.02	2	0.02
6- Pocas oportunidades de acceder a un crédito, o inyección de capital.	0.06	1	0.06
7- Tendencia e crecimiento elevado en cuanto a nuevos	0.06	1	0.06

competidores se refiere			
TOTAL	1.0	33	2.51

Fuente: Elaboración propia con base a David 1995

Se concluye que, la organización objeto de estudio, se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas, priorizando, el aprovechamiento de las oportunidades significativas.

11.2 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Tabla N° 28: Matriz de evaluación de factores interno (EFI)

FACTORES DETERMINANTES DE EXITO	PESO%	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1- Tiene ya establecido un modelo de direccionamiento estratégico	0.04	3	0.12
2- Planeación de estrategia se hace de manera diaria y por proyectos	0.04	3	0.12
3- Filosofía organizacional basada en el	0.07	4	0.28

mejoramiento continuo y la retroalimentación			
4- Estilo de dirección organizacional, participativo, motivacional y carismática	0.10	4	0.40
5- Manejo de un sistema de control de inventario de manera periódica	0.05	3	0.15
6- Amplia gama de clientes	0.08	4	0.32
DEBILIDADES			
1- No poseen un método de comunicación interna efectivo	0.08	1	0.08
2- Polifuncionalidad de los miembros que componen la organización objeto de estudio	0.12	1	0.12
3- No existe un organigrama	0.06	1	0.06

plenamente definido			
4- Toma de decisiones centralizada	0.07	2	0.14
5- Modelo administrativo empírico	0.04	1	0.04
6- No poseen un marco de procesos establecidos	0.08	1	0.08
7- Rotación de personal	0.07	2	0.14
8- Proceso de control de calidad empírico	0.07	1	0.07
9- No existencia de un área de compras	0.03	2	0.06
TOTAL	1.0	33	2.18

Fuente: Elaboración propia con base a David 1995

Se concluye que, la organización objeto de estudio, posee debilidades, las cuales radican en el manejo administrativo que se le da a la organización, haciendo que, no pueda tener un crecimiento sostenible.

11.3 ANALISIS DOFA

De acuerdo con la guía de elaboración, de un plan estratégico por Betancourt, el análisis DOFA sirve para sintetizar las debilidades y fortalezas internas, y oportunidades y amenazas externas⁶⁴, para esto, se van a registrar los datos en el siguiente listado:

Tabla N° 29: Listado DOFA

FORTALEZA	DEBILIDADES
• La organización objeto de estudio, tiene establecido, un direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos) • La planeación de estrategias se hace de manera diaria y por proyectos • Filosofía organizacional basada en el mejoramiento continuo y la retroalimentación • Estilo de dirección organizacional, participativo motivacional y carismático • Manejo de un sistema de control periódico • Amplia gama de clientes potenciales.	• No poseen un método de comunicación interna efectivo • Polifuncionalidad de los miembros que componen la organización objeto de estudio • No existe un organigrama plenamente definido • Toma de decisiones centralizada • Modelo administrativo empírico • No poseen un marco de procesos establecidos • Rotación de personal • Proceso de control de calidad empírico • No existencia de un área de compras
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Gran número de habitantes en edad para laborar	• Poca existencia de registros demográficos y económicos del

⁶⁴ Ibíd., p.64

• Incremento del PIB en el rubro sector construcciones • Variedad de materias primas para la prestación de los diferentes servicios. • Participación del gobierno, para el crecimiento del sector construcciones • Disponibilidad amplia de herramientas tecnológicas • Gama amplia de servicios con respecto a los competidores existentes • Empresas dedicadas al mismo objeto social son de tamaño micro y pequeñas. (talleres empíricos)	sector construcciones a nivel local • Lento crecimiento económico en Colombia • Crecimiento acelerado del IPC para las materias primas esenciales de la organización objeto de estudio • Libertad y facilidad para la creación de empresa • Uso de materia prima China • Pocas oportunidades de acceder a un crédito, o inyección de capital. • Tendencia de crecimiento elevado en cuanto a nuevos competidores se refiere
---	---

Fuente: Elaboración propia con base a Betancourt

11.4 MATRIZ DOFA

Esta matriz importante que ayuda a elaborar los cuatro tipos de estrategias, las cuales son:

- Estrategias F.O: usa las fortalezas (internas), para aprovechar las ventajas oportunidades (externas)
- Estrategias F.A: usa las fortalezas (internas), para contrarrestar las amenazas (externas)

- Estrategias D.O : busca el poder superar las debilidades (internas), mediante el aprovechamiento de oportunidades (externas)
- Estrategias D.A: son tácticas de manera de defensa para disminuir las debilidades (internas) y evitar las amenazas (externas).

Tabla N° 30: Estrategias F.O y estrategias F.A

ESTRATÉGIAS F.O	ESTRATEGIAS F.A
Usar las fortalezas para aprovechar 1- PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS, tiene establecida una ruta que apunta al crecimiento organizacional, y a ganar participación en el mercado, siendo esta la motivación principal, para aprovechar el apoyo que está teniendo el sector de construcciones, por parte del gobierno nacional, inyectando capital, a las organizaciones que muestran crecimiento sostenible. 2- La organización objeto de estudio, debe aprovechar la mano de obra disponible que se encuentra a nivel local y especializarla, para poseer un musculo productor fuerte, y de esa manera expandir su línea	Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas 1- La organización objeto de estudio, posee una ruta de crecimiento, basada en la innovación y la mejora continua, para la creación de nuevos productos, o la mejora de los existentes, para vencer la competencia. 2- Buscar otros mecanismos, de financiación, aprovechando, el atractivo que posee la organización objeto de estudio, respecto al grado de innovación de sus servicios. 3- Ya que la competencia usa materia prima china, de poca garantía, la organización objeto de estudio, debe brindar una gama de materias primas de

laboral, para poder atender a su mercado. 3- Al existir buenas tecnologías disponibles en el mercado, la organización objeto de estudio, debe innovar su sistema de producción, para ser más efectivos, aprovechando su fuerte, que es la innovación en cuanto a elaboración de productos novedosos, para así poder ser más competitivos. 4- Ampliar la empresa objeto de estudio tanto estructural como organizacionalmente, manteniendo el mismo modelo de dirección democrático, ayuda, como carácter diferenciador, frente a las demás organizaciones que se presentan, como talleres empíricos con poco fundamento administrativo general. 5- La organización objeto de estudio, debe aprovechar, su fácil adaptación, en cuanto a servicios compete, para, innovar la manera en la que presta los servicios, con respecto al grado	diferentes precios, y distinta calidad, para así, ser más variable, y ser más atractivo para sus clientes. 4- PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS, debe aprovechar su variado mercado, para ir rompiendo esquemas geográficos territoriales y poder participar fuera de su zona de confort, aprovechando, el uso de buenas técnicas administrativas y de mercado. 5- Debido, al aumento del costo de algunas materias primas (PVC, RH y aluminio), la organización objeto de estudio, debe, optimizar los materiales, mediante un sistema de control en el proceso, sin afectar el resultado final del proyecto, manteniendo, garantías con respecto al servicio prestado,
--	---

de creatividad, en la elaboración y transcurso del proyecto.	
--	--

Fuente: Elaboración propia con base a Betancourt

Tabla N° 31: Estrategias D.O y estrategias D.A

ESTRATEGIAS D.O	ESTRATEGIAS D.A
Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades 1- Como la organización objeto de estudio no cuenta con un método de comunicación interno efectivo, se recomienda el aprovechamiento de las Tics y la implementación de una matriz de comunicaciones, para tener un mejor canal de comunicación y que sea holístico (dentro de la organización) y de esta manera, elevar el grado de eficiencia y eficacia. 2- Aprovechar la cantidad considerable que existe, de mano de obra disponible, para evitar la polifuncionalidad, y el sobrecargo que tienen los trabajadores (nivel estratégico y nivel operativo), de la organización PVC	Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas 1- La organización objeto de estudio, debe buscar mecanismos de inyección de capital, para poder tener una transición, en cuanto a niveles de competencia se refiere, con mejor capacitación tanto tecnológica como humana. 2- Mejorar sus procesos administrativos, enfocados en la descentralización de funciones y actividades, que es un mal que afecta a las organizaciones dedicadas a este mismo objeto social. 3- Dar asesoría a los clientes, de los niveles de garantía que poseen las materias primas provenientes de china, para no crear mal nombre, y ofrecer un servicio final de calidad.

ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS. 3- Crear un área de compras, que se dedique solo a las funciones de suministro y control de inventario, para aprovechar el bajo rendimiento que tienen las organizaciones competidoras. 4- Certificar la organización objeto de estudio, mediante la ISO 9000-1, para mejorar las actividades que componen el proceso organizacional y productivo, permitiendo, el apoyo del gobierno nacional, a empresas de estas características, que demuestren un crecimiento sostenible.	4- Hacer estudios periódicos, de cómo se está comportando el mercado, para poseer un histórico, que permita, la implementación de procesos (administrativos, productivos), en pro a ganar mercado, y diferenciarse de las demás organizaciones.
--	--

Fuente: Elaboración propia con base a Betancourt 1995

11.4.1 CONCLUSIONES DE LA MATRIZ DOFA

Se concluye, que la organización objeto de estudio, debe analizar con mayor precaución su entorno externo, fijándose, en las oportunidades que tiene en cuanto a manejo administrativo se refiere (que se convierte este en un carácter diferenciador) , haciendo una reingeniería en sus áreas funcionales, y estableciendo, un orden en cuanto a cargos se refiere. También es de importancia resaltar, que el apalancamiento financiero, debe ser una fuente para poder crecer en el mercado, ya que esto ayuda a la adquisición de nuevas tecnologías, la especialización del personal de la organización, y a elevar el índice de crecimiento

sostenible, que es uno de los males que perjudican esta organización. Seguido de esto, el continuo asesoramiento al cliente, en los pro y contra, que tiene el uso de cada uno de las materiales con las que se presta el servicio (venta y posventa), porque esto crea un buen nombre para la organización, y termina convirtiéndose en la satisfacción del consumidor.

Además se concluye, que se deben hacer sondeos periódicos, de cómo se está comportando el mercado de construcciones, enfatizado en el embellecimiento de hogar, para ganar más mercado, enfatizando en la innovación y en los estándares calidad.

Para finalizar, la importancia de un organigrama, detallando los alcances que tiene cada miembro, y las funciones que debe cumplir, para no entrar en el mal habito de la polifuncionalidad, y mantener los valores corporativos que ya se tienen identificados, teniendo en cuenta, que se debe comunicar a todo el equipo con el que cuenta la organización, de esta manera creando un canal de comunicación óptimo y veraz. Todos estos ítems son en pro al crecimiento organizacional, y poder ganar más mercado, teniendo un posicionamiento sostenible.

12. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Como se mencionó anteriormente, una de las fortalezas con la que cuenta la organización objeto de estudio, es que ya tiene un direccionamiento estratégico establecido, pero, este debe de ser reestructurado para cumplir con los estándares, metodológicos, de mercado, organizacionales y demás, para así, tener un sistema relacionado en su totalidad, enfocado en la perspectiva que se tiene de futuro a largo tiempo, y de esta manera, tener una esencia organizacional, que diferencie de todas las demás empresas competidoras del sector.

Como primer paso, se modificara la visión, no sin antes presentar la que ya estaba establecida:

En el 2021 Ser una empresa líder en la carpintería arquitectónica en PVC y elaboración de proyectos de construcciones con un crecimiento continuo y una gran alternativa en todo Colombia para quienes deseen construir y remodelar sus hogares con un grupo de profesional de buen gusto, que se distinga parcialmente de la competencia por sus diseños, innovación, su calidad en servicio y excelente atención de sus clientes.

De acuerdo con la metodología de investigación, se resolverá un cuestionario, para la construcción de una visión mejor estructurada.

- Situación presente de la organización

PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS, se encuentra en un periodo de crecimiento, buscando ganar más mercado y ser competitivo en este, contando con poco apoyo financiero externo, y con un proceso administrativo poco efectivo.

- Elementos del pasado

La organización objeto de estudio, ha pasado por fallas y errores, que han traído consigo, el declive tanto financiero como organizacional, tales como: dejar la organización en manos de terceros, el poco apoyo de entidades financieras y

centros de ayuda a empresarios, mal diseño administrativo (empírico), no poseer procesos plenamente establecidos, polifuncionalidad de los miembros que componen la organización.

- Futuro

PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS, se enfrentara a un futuro competitivo, donde los clientes serán mucho más exigentes en cuanto a grado de innovación y calidad del servicio, también , con un mercado saturado de competidores, que a ver que este sector es rentable, abren sus negocios, para prestar los mismos servicios que la organización objeto de estudio.

- Que se quiere llegar a ser en el futuro

La meta de la organización objeto de estudio, es posicionarse como una de las mejores empresas y más prestigiosas, que prestan los servicios de remodelación, diseño en 3D, asesorías constructivas, y la elaboración de productos novedosos a base de PVC, Rh, aluminio.

- Como se llegara a ese futuro deseado

Primero, restructurando toda la parte administrativa que compone la organización, segundo, buscar inyección de capital para que la organización sea más proactiva, como tercera medida, hacer alianzas estratégica, con los principales proveedores, y como última medida, expandiendo la organización con la apertura de otra planta, a nivel local, y abrir un nuevo mercado a nivel departamental.

- Prever las dificultades

Para superar las dificultades, la organización objeto de estudio, debe reforzar su forma de administrar, también, debe instaurar planes de contingencia, por si algún acontecimiento fuera de lo normalmente planeado ocurre, también administrar por objetivos, para así mismo poder ser medibles y alcanzables con el tiempo.

- Concebir la arquitectura del cambio

Dentro de la organización no debe existir resistencia al cambio, y en la filosofía organizacional, haya una integración del personal (sinergia), para poder alcanzar los objetivos que la organización establezca.

12.1 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

Para el año 2021, posicionarnos como una de las empresas más prestigiosas, en el diseño y elaboración de interiores y construcción a nivel local, con proyecciones a participar también en el mercado departamental y nacional, ofreciendo la mejor calidad en los servicios prestados y caracterizarnos por ser una organización innovadora y comprometida con los clientes, con un continuo asesoramiento en la venta y posventa.

Tabla N° 32: Comparativa entre la nueva visión y la visión anterior

NUEVA VISIÓN	VISIÓN ANTERIOR
Para el año 2021, posicionarnos como una de las empresas más prestigiosas, en el diseño y elaboración de interiores y construcción a nivel local, con proyecciones a participar también en el mercado departamental y nacional, ofreciendo la mejor calidad en los servicios prestados y caracterizarnos por ser una organización innovadora y comprometida con los clientes, con un continuo asesoramiento en la venta y posventa.	En el 2021 Ser una empresa líder en la carpintería arquitectónica en pvc y elaboración de proyectos de construcciones con un crecimiento continuo y una gran alternativa en todo Colombia para quienes deseen construir y remodelar sus hogares con un grupo de profesional de buen gusto, que se distinga parcialmente de la competencia por sus diseños, innovación, su calidad en servicio y excelente atención de sus clientes

Fuente: elaboración propia

A continuación se presenta la misión que la organización objeto de estudio, tiene establecida, y se le hará su respectiva modificación:

Posicionarnos como una de las empresas más prestigiosas en PVC, ARQUITECTURA Y CONSTRUCCION a nivel local, departamental y nacional, ofreciendo la mejor calidad de servicio y caracterizarnos por ser una organización comprometida con el medio ambiente, a la vanguardia tecnológica, con los costos más bajos.

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes prestando un servicio integrado y complementario, para poder hacer realidad sus sueños al ayudarlos a diseñar espacios que siempre han deseados brindarle una mejor calidad de vida.

De acuerdo con la metodología de investigación, se resolverá un cuestionario, para la construcción de una misión mejor estructurada.

- Filosofía y valores

PVC ARQUITECTURA Y CONSRUCCIONES, cuenta con una filosofía basada en la innovación, la creatividad y la mejora continua, bajo valores como: liderazgo, integridad y la fortaleza.

- Servicios

La organización objeto de estudio presta los servicios de: diseños arquitectónicos, asesorías constructivas, remodelación de vivienda, construcción de cielo raso, cocinas, closets, puertas a base de PVC.

- Clientes

Entre los clientes que posee la empresa, se encuentran personas naturales (con un nivel de poder adquisitivo considerable), como también personas jurídicas (esta última con entidades tanto públicas como privadas).

- Mercado meta

El mercado meta de la organización objeto de estudio, se encuentran, el mercado de personas que desean, estar actualizados con las nuevas tendencias de diseño de interiores en el sector local, como también, los grandes contratos públicos y privados, así mismo , transcender al mercado del valle del cauca, y departamento aledaños.

- Conocimiento y tecnología

La organización objeto de estudio, cuenta con más de 4 años en el mercado, ofreciendo buena calidad en sus servicios, usando una tecnología acorde al tamaño organizacional y a su planta de funcionamiento.

- Responsabilidad social

PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS, genera fuentes de empleo, y se preocupan por el bienestar de sus trabajadores, también, tienen un programa de control de residuos, para no contaminar el medio ambiente, teniendo un compromiso fuerte con la naturaleza.

12.2 ESTRUCTURACIÓN DE LA MISIÓN

¿Qué? Somos una organización que se dedica al diseño y elaboración de interiores y construcciones, a base de PVC, RH, aluminio entre otros materiales.

¿Para quién? Distrito especial de Buenaventura y Satinga

¿Cómo? Con procesos efectivos, de alto grado de innovación y constante acompañamiento al cliente, fundamentados bajo el liderazgo la integridad y fortaleza

¿Para qué? Para satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes

12.2.1 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Somos una organización que se dedica al diseño y elaboración de interiores y construcciones, a base de PVC, RH, aluminio entre otros materiales, ubicada en el Distrito especial de Buenaventura, con procesos efectivos, de alto grado de innovación y constante acompañamiento al cliente, fundamentados bajo el liderazgo la integridad y fortaleza, para satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.

Tabla N° 33 Comparación entre la antigua misión y la nueva misión

Nueva misión	Antigua misión
Somos una organización que se dedica al diseño y elaboración de interiores y construcciones, a base de PVC, RH, aluminio entre otros materiales, ubicada en el Distrito especial de Buenaventura, con procesos efectivos, de alto grado de innovación y constante acompañamiento al cliente, fundamentados bajo el liderazgo la integridad y fortaleza, para satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.	Posicionarnos como una de las empresas más prestigiosas en PVC, ARQUITECTURA Y CONSTRUCCION a nivel local, departamental y nacional, ofreciendo la mejor calidad de servicio y caracterizarnos por ser una organización comprometida con el medio ambiente, a la vanguardia tecnológica, con los costos más bajos. Satisfacer las necesidades de nuestros clientes prestando un servicio integrado y complementario, para poder hacer realidad sus sueños al ayudarlos a diseñar espacios que siempre han deseados brindarle una mejor calidad de vida

Fuente: elaboración propia

A diferencia de la antigua misión, esta versión mejorada responde, al que, para quien, cómo, y para que, fundamentada bajo la filosofía organizacional y sus valores.

12.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se entiende por objetivos, al punto donde esperamos llegar, y los resultados que se desean obtener, se formularan los objetivos estratégicos a largo plazo de acuerdo a la metodología de investigación.

Objetivos estratégicos a largo plazo

Organización: PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS

- Objetivo de desarrollo ó crecimiento

Ingresar a nuevos mercados a nivel departamental, con un fuerte diseño administrativo, usando adecuadamente las tecnologías disponibles.

- Objetivo de calidad

Mejorar el proceso de cada una de las áreas que comprende la organización, con base a los requerimientos de los clientes.

- Objetivo de productividad

Modernizar la forma en que se administra la organización, enfocada en la eficacia y eficiencia, con alto grado de innovación tanto en la maquinaria como el talento humano.

- Objetivo de innovación

Implementar, un sistema de gestión, fundamentada en la aplicación de Tics, y en la creación de nuevas líneas de servicios.

- Objetivo de responsabilidad social

Apoyar a los colaboradores, ofreciendo alternativas de crecimiento y desarrollo tanto económico como social.

12.4 ESTRATEGIAS PARA LA ORGANIZACIÓN PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS

Las estrategias, son la ruta para poder alcanzar los objetivos que se plantearon en el punto anterior. A continuación se presenta la tabla, que contiene todas las estrategias para la organización objeto de estudio.

Tabla N° 34 estrategias para la organización PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS

Estrategias de conocimiento ó desarrollo	• Determinar el comportamiento que está teniendo el sector, objeto de estudio, a nivel departamental. • Analizar la cantidad de proveedores con las que se cuenta a nivel departamental. • Identificar los competidores a nivel departamental. • Usar técnicas de mercadeo y publicidad, para llamar la atención de los clientes potenciales. • Determinar el grado de impacto, que tienen los servicios que se
--	---

	van a ofrecer, a nivel departamental.
Estrategias de calidad	• Aplicar la administración por procesos, con énfasis en la mejora continua. • Mejorar las condiciones laborales y salariales del talento humano. • Estructurar un organigrama, donde se vea el alcance y las funciones de cada área. • Aplicar un sistema de control de calidad bajo la norma ISO9000-1 del 2015. • Implementar un sistema que permita la medición de la satisfacción del cliente.
Estrategias de productividad	• Modernizar el aparato productivo (maquinaria, equipo, procesos y gestión) • Crear un modelo de negocio innovador, para mejorar la gestión y hacer uso óptimo de los recursos (materiales y humanos) • Capacitar al personal para mejorar la competitividad

	• Planear todas y cada una de las decisiones en pro a la mejora de la competitividad • Implementar un sistema de comunicación estratégica
Estrategias de innovación	• Hacer reingeniería al cómo se prestan los servicios, buscando la efectividad • Optimizar los recursos (materia prima) , teniendo un control de producción cuantificable y medible • Especializar el talento humano, en las labores que debe realizar • Estandarizar los procesos, y cada una de las tareas. • Contar con un sistema de medición de la satisfacción del cliente • Invertir en el desarrollo de nuevos servicios, con base al objeto social de la organización.
Estrategias de responsabilidad social	• Crear un fondo de ayuda, que apoye a los colaboradores que viven en condiciones desfavorables • Dar plan carrera a los trabajadores de la organización

Fuente: Elaboración propia con base a Betancourt

Tabla N° 35 Objetivos estratégicos VS estrategias

Objetivos estratégicos	estrategias
Ingresar a nuevos mercados a nivel departamental, con un fuerte diseño administrativo, usando adecuadamente las tecnologías disponibles.	• Determinar el comportamiento que está teniendo el sector, objeto de estudio, a nivel departamental. • Evaluar la cantidad de proveedores con las que se puede contar • Determinar los competidores a nivel departamental • Usar técnicas de mercadeo y publicidad, para llamar la atención de los clientes potenciales • Determinar el grado de impacto, que tienen los servicios que se van a ofrecer, a nivel departamental
Mejorar el proceso de cada una de las áreas que comprende la organización, con base a los requerimientos de los clientes	• Aplicar la administración por procesos, con énfasis en la mejora continua • Mejorar las condiciones laborales y salariales del talento humano • Estructurar un organigrama, donde se vea el alcance y las funciones de cada área

	• Aplicar un sistema de control de calidad bajo la norma ISO9000-1 del 2015
Modernizar la forma en que se administra la organización, enfocada en la eficacia y eficiencia, con alto grado de innovación tanto en la maquinaria como el talento humano.	• Modernizar el aparato productivo (maquinaria, equipo, procesos y gestión) • Crear un modelo de negocio innovador, para mejorar la gestión y hacer uso óptimo de los recursos (materiales y humanos) • Capacitar al personal para mejorar la competitividad • Planear todas y cada una de las decisiones en pro a la mejora de la competitividad • Implementar un sistema de comunicación estratégica
Implementar, un sistema de gestión, fundamentada en la aplicación de Tics, y en la creación de nuevas líneas de servicios.	• Hacer reingeniería al cómo se prestan los servicios, buscando la efectividad • Optimizar los recursos (materia prima) , teniendo un control de producción cuantificable y medible • Especializar el talento humano, en las labores que debe realizar • Estandarizar los procesos, y cada una de las tareas.

Continuación tabla N° 35

	• Contar con un sistema de medición de la satisfacción del cliente • Invertir en el desarrollo de nuevos servicios, con base al objeto social de la organización.
Apoyar a los colaboradores, ofreciendo alternativas de crecimiento y desarrollo tanto económico como social	• Crear un fondo de ayuda, que apoye a los colaboradores que viven en condiciones desfavorables • Dar plan carrera a los trabajadores de la organización

Fuente: Elaboración propia con base a Betancourt 1995

12.5 MATRIZ DE SEGMENTACION

Figura N° 9 Matriz de segmentación.

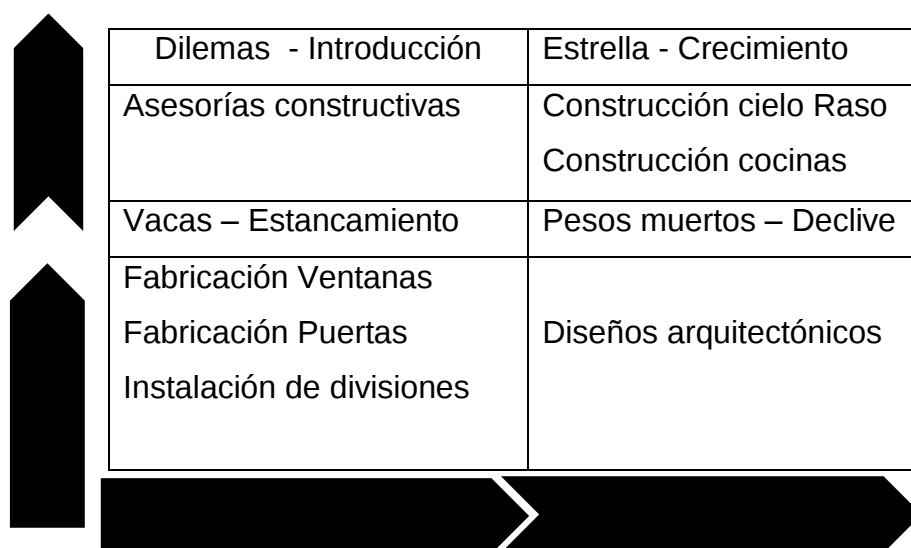
SEGMENTACION				
MERCADO TRADICIONAL	Diseños arquitectónicos	Asesorías constructivas	Remodelación de vivienda	Construcción livianas
	Muebles Divisiones Casas Complejos habitacionales Ventanas Puestas Closets	Muebles Divisiones Casas Complejos habitacionales	Habitaciones Cocina Baño Cielorraso	Armario Paredes de PVC Cielorrasos Cocina integral
MERCADOS NUEVOS	Diseño de edificios completos (hoteles, restaurantes, oficinas, etc.),	Remodelación de oficinas Remodelación exteriores	Remodelación de fachadas	Bibliotecas Zapateros Persianas Cubículos

Fuente: Elaboración propia

12.6 MATRIZ DE CRECIMIENTO - PARTICIPACIÓN

A continuación se presentara una matriz que vincula los aspectos concernientes a la etapa de ciclo de vida del producto, con la participación de dicho producto en el mercado, permitiendo así una clasificación de los productos.

Figura N° 10 Matriz de crecimiento-participación



Fuente: Elaboración propia

Estrellas: Los productos mencionados en el cuadrante estrella de la figura ----- son productos relativamente nuevos, que están en auge dentro del mercado y como beneficio adicional son productos de un amplio margen de ganancia, por lo cual representan productos estrella para la organización objeto de estudio

Vacas: Estos productos, son de venta no tan rápida como las estrellas, y aunque el mercado no posee un crecimiento tan dinámico, al ser productos que remplazan otros ya existentes en el mercado, están marcados dentro de las necesidades del consumidor y corresponden a un mercado relativamente fidelizado, y además una puerta de entrada para que nuevos clientes conozcan otros productos ofrecidos por la organización objeto de estudio.

Dilemas: A pesar de que este producto no está exactamente en introducción, es necesario un relanzamiento de la línea del producto, puesto que esta no es conocida por los clientes como un servicio individual de la organización objeto de estudio, y en consecuencia no genera mayores beneficios para la organización a nivel individual.

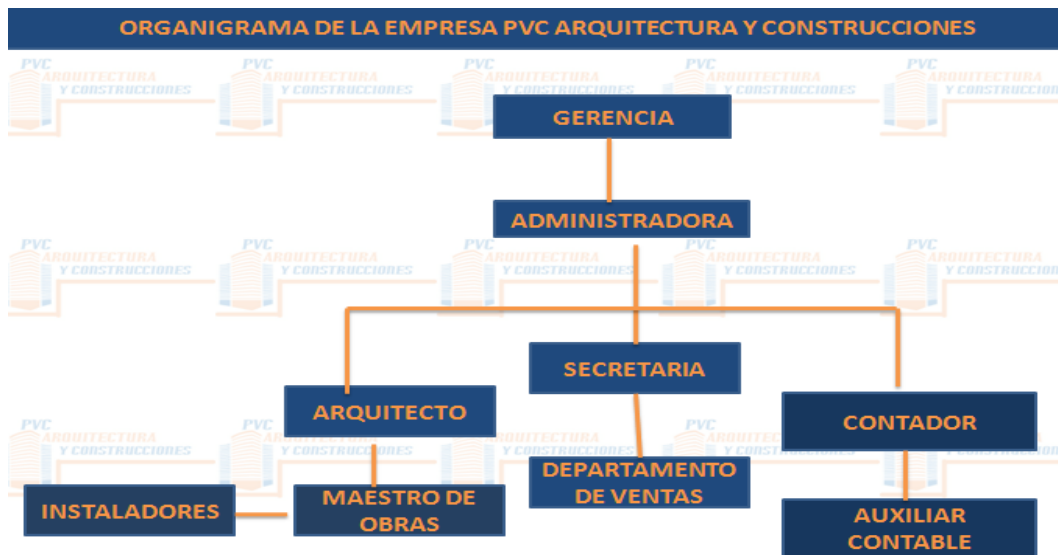
Pesos muertos: El Servicio ubicado en este cuadrante, es un servicio que nació con la compañía , pero que es de muy poco rendimiento , puesto que no es un servicio solicitado muy a menudo, y no representa un rubro significativo en las ganancias de la organización objeto de estudio.

13. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Según Betancourt, “ la estructura organizacional, definida como la forma en la cual se ordenan formalmente las unidades de organización, para lograr de la mejor manera, los propósitos institucionales claves, como son la misión, la visión, una cultura propia, los objetivos y las estrategias⁶⁵” .

Ya que la organización objeto de estudio, ya contaba con una estructura organizacional definida, se pasara a modificar esta, de acuerdo a las necesidades con las que realmente cuenta PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS. A continuación se presenta el organigrama antiguo de la organización objeto de estudio:

Figura N° 11 : Antigua Estructura orgánica de la organización objeto de estudio

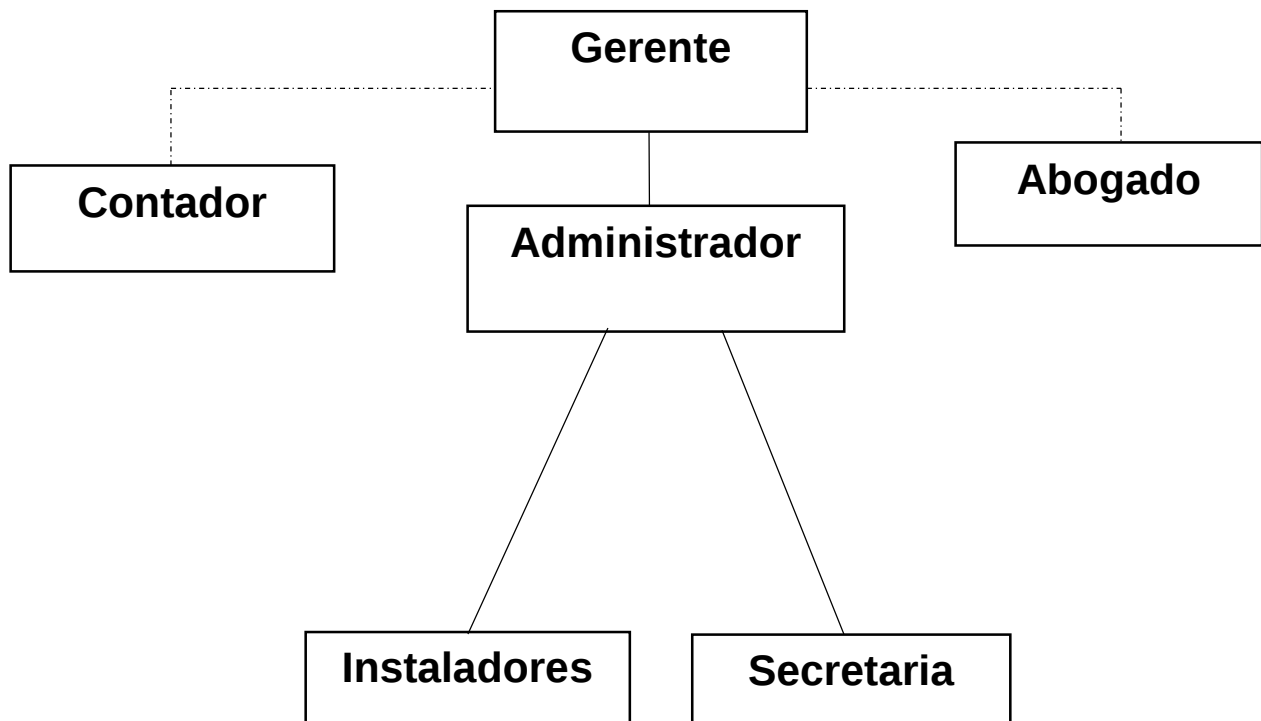


Fuente: Plan para una empresa en cuanto al manejo administrativo. Elaborado por Andrea Rodríguez, Administradora PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES S.A.S

Ahora se presentara el nuevo organigrama, para la organización objeto de estudio, que responde a los requerimientos jerárquicos y funcionales con los que debe contar.

⁶⁵ Betancourt, op. cit, p.82

Figura No 12: Nueva estructura organizacional para PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS.



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta la tabla de funciones y alcance de cada área del organigrama:

Tabla N° 36 Funciones y alcances

Área	Funciones y alcances
Gerente	• Ejecutar y controlar los recursos planificados y los que están presupuestados • Establecer las políticas y normas administrativas que conduzcan al fortalecimiento de los procesos • Fomentar la calidad para que promueva la transparencia en los procesos • Realizar tareas complementarias al puesto
Administrador	• Supervisar el cumplimiento de los proyectos según lo planificado • Velar por la correcta distribución y adquisición de materias primas, equipos, entre otros • Trazar las diferentes pautas, para la elaboración de cualquier proyecto • Realizar tareas complementarias al puesto

Secretaria	• Colaborar para el cumplimiento de los objetivos trazados por la gerencia • Redactar oficios e informes • Revisión de los pagos de los servicios • Supervisar la recepción, registro y despacho de materiales • Mantener el archivo • Realizar tareas complementarias al puesto
Instaladores	• Realizar los trabajos encargados por la gerencia • Optimizar recursos • Cumplir los proyectos, en tiempo y calidad • Realizar tareas complementarias al puesto
Contador	• Hace parte de la línea de apoyo, y sus funciones están ligadas al cumplimiento de las tareas asignadas
Abogado	• Hace parte de la línea de apoyo, y sus funciones están ligadas al cumplimiento de las tareas asignadas

Fuente: elaboración propia

14. PLAN DE ACCIÓN

Tabla N° 37 Plan de acción para la organización PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES SAS

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
Método de comunicación interna poco efectivo	No existe un canal de comunicación formal	La información no llega a la totalidad de los miembros de la organización objeto de estudio	Crear un sistema de información que permita una comunicación interna formal, que abarque de manera holística todas las partes de la organización
Polifuncionalidad de los miembros que componen la organización objeto de estudio	No existen definidas las funciones de los miembros que componen la organización y su alcance	Existe un sobrecargo de actividades, que impide el pleno desarrollo de sus tareas	Definir un organigrama que establezca las funciones, sus alcances.
Centralización de la toma de decisiones	Poca confianza de la alta gerencia, en dar la oportunidad de toma de decisiones a un trabajador fuera del nivel estratégico	Retraso en la toma de decisiones	Dar grados de responsabilidad, en cuanto a toma de decisiones , siempre y cuando estableciendo un alcance prudente (empoderamiento)

Inexistencia de un marco de procesos de la organización.	Este problema se presenta, por el uso de métodos administrativos empíricos	Se realizan las tareas sin una estandarización previa, indicando que para una tarea, se realizan muchas actividades para cumplir un proceso.	Estandarizar las tareas, bajo los parámetros que ofrece la ISO 9001 del 2015
Alta tasa de rotación de personal	Poca especialización de la mano de obra	Retraso de la actividad normal de la empresa, por motivos de capacitación al nuevo personal y demás	Especializar la mano de obra, brindando un plan carrera para sus colaboradores.
Falta de un Modelo administrativo formalizado	Administración basada en las experiencias del día a día, sin proyección a futuro y sin estandarización de procesos.	Su efecto es entorpecer el crecimiento de la organización a nivel de mercado y de infraestructura	Establecer un modelo administrativo por proyectos y por procesos.

Fuente: Elaboración propia con base a Betancourt 1995

15. Conclusiones

La empresa PVC ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIONES S.A.S. es una organización, nueva en el mercado, y que por su poca trayectoria, no posee una participación importante en el mercado y aún se encuentra en una etapa de crecimiento. Nació, del sueño emprendedor, de dos profesionales; a lo largo de su trayectoria, ha sufrido cambios relacionados, con la estructura funcional de la organización, creando sobrecargos laborales en la alta gerencia de la organización, aumentando el control dentro de la misma, trayendo consigo una baja en la productividad de la alta gerencia. Dicha empresa posee un entorno muy dinámico caracterizado por diversos factores, que se concatenan y generan cambios dentro de la organización, dentro de estos factores o variables significativas para la organización objeto de estudio, encontramos la caída del valor del dólar a nivel mundial, una variable económica que afecta directamente el precio del producto final ofrecido por la organización, afectando así su rentabilidad.

A nivel de competencia se encontró que la organización objeto de estudio, por estar formalizada, no posee una competencia directa a nivel local, dado a que en su gran mayoría los competidores son de tipo informal, y no poseen características que puedan ser consideradas como un riesgo significativo para la organización objeto de estudio.

En consecuencia a lo anteriormente mencionado, se consideró el carácter formal de la organización objeto de estudio, no solo como un factor diferenciador (genera confianza en el cliente), sino también como una fortaleza, que permite a la organización objeto de estudio, prestar un servicio de calidad para el cliente, con garantía, y permitiendo también un control u organización de los procesos y actividades que se realizan dentro de la misma; para resumir en este ítem del entorno de la organización, se encontró que la organización objeto de estudio, participa en un entorno donde prioriza el aprovechamiento de las oportunidades, y que a nivel interno cuenta con un alto índice de debilidades, como lo son la

polifuncionalidad de los empleados, la falta de procesos de control internos, la alta rotación de personal, la carencia de procesos de mercadeo definidos, entre otros.

Además de esto se determinó que los problemas que afectan la organización objeto, tienen sus causas, no solo en factores internos de la misma si no también, en factores externos que la afectan, pero que posee un potencial interno que le permitirá aprovechar las oportunidades y vencer amenazas, permitiendo así el cumplimiento de objetivos. A partir de los planteamientos anteriormente mencionados se establecen objetivos de gestión tendiente, a eliminar las debilidades, vencer las amenazas y aprovechar las oportunidades, que el mercado le ofrece. De este punto se determinó que la organización objeto de estudio necesitaba formalizar los procesos internos, para generar un mayor control, además se evidenció que a falta de una competencia fuerte, la mejor estrategia a implementar es la captación de más mercado, que bien puede ser satisfecho o con mayor publicidad, o aumentando su portafolio de servicios, en vista de atender al mayor mercado posible.

A partir de estas conclusiones parciales se establecieron unos objetivos y estrategias tendientes a mejorar cada uno de los procesos de la organización. Una misión y visión acorde con el panorama de negocio de la organización, junto con los objetivos que acompañan las estrategias, la misión y la visión. Adicional a esto, se diseña una estructura organizacional que nivela el mando del gerente y el administrador ocupando el mismo nivel jerárquico más alto, y a los demás en el nivel operativo más bajo, Y finalmente se establecen unas estrategias que pretenden aprovechar las oportunidades del mercado, mejorar en sus debilidades internas de la organización, hacer frente a sus amenazas y fortalecer aquello que hace de la mejor manera.

De esta manera se concluye, que todos los objetivos del presente trabajo de investigación fueron desarrollados de manera óptima, y se cumplieron con todos los lineamientos metodológicos.

16. RECOMENDACIONES

Los investigadores hacen a la organización objeto de estudios, las siguientes recomendaciones:

- Ampliar el portafolio de productos ofrecidos por la empresa; esto permitirá la captación de más mercado, contribuyendo así al crecimiento de la organización.
- Consolidar el carácter formal de la organización objeto de estudio con el establecimiento de una administración por procesos, que permita un mayor control y la supresión de problemas relacionados con el grado de eficiencia y eficacia.
- Atraer nuevos clientes, a través de la utilización de estrategias de marketing, y/o la implementación de nuevas líneas de productos/servicios.
- Afianzar fortalezas internas como el buen clima laboral a través de procesos tendientes a disminuir la rotación de personal Y aumentando el trabajo en equipo entre los miembros de la organización
- Determinar programas de capacitación para la tecnificación de la mano de obra, tendiente a mejorar la calidad del servicio prestado , en aspectos tales como el servicio al cliente la innovación concerniente al uso de materiales , usados por la organización objeto de estudio

17. BIBLIOGRAFIA

- Entrevista al Arq. Harold Martínez
- Münch, Lourdes. Planeación Estratégica: Rumbo hacia el éxito. México D.F.:Trillas, 2008.
- Álvarez García, I. Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. México.: Limusa, 2002
- Lambert Tom. (2000). Instrumentos clave para la gestión empresarial. Editorial Folio. Barcelona
- Mintzberg, Henry (1999), safari a la estrategia, Ediciones granica S.A Buenos Aires
- Betancourt Benjamín, Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, instituto universitaria ICFES no.2114, Editorial escuelas sin frontera.
- ANDREA. Metodología de la investigación” Manual para el desarrollo de personal de salud”. pág.- 89
- Buenaventura un puerto sin comunidad. Banco de la República. pag.24.
- Huntington P., Samuel. El choque de las civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial:Las civilizaciones en la historia y en la actualidad.1a ed. Buenos Aires : Paidós, 2001.p 35
- Spengler, Oswald. La decadencia de Occidente: Tomo 1 Bosquejo de una morfología de la historia universal. Transcripción para formato web por David Carpio. Madrid:Espasa-calpes,1996
- ¹ Braudel, Fernand.La historia y las ciencia sociales: Aportación de la historia de las civilizaciones. Madrid; Alianza Editorial, S. A., 1968, p 171.
- Grimson,Alejandro.Diversidad y cultura Reificación y situacionalidad:Cultura: un concepto antropológico con implicancias políticas.Tabula Rasa.Bogotá-Colombia ,enero-junio 2008. Pag. 49
- Martha Perez .Guía de planeación estratégica, pág. 53

18. WEBGRAFIA

- Contrato humano, procesos de direccionamiento estratégico [En línea]. Copyright © 2016. Bogotá D.C. - Colombia. Todos los derechos reservados [Consultado 03/06/2016] {Disponible en línea}: <http://www.contratohumano.net/index.php/servicios/procesos-de-direccionamiento-estrategico>
- Tesis. {Disponible en línea}. [Consultado:20/03/2016] http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/1225/1/salazar_pm.pdf
- Planeación estratégica, Unidad profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencia sociales, y administración {disponible en línea} http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20III/Tema3_3.htm
- Cano Milagros, Olivera Daniel. Algunos modelos de planeación.... {Disponible en línea}. [consultado:21/4/2016]. <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Constitución política. {Disponible en línea}. [consultado: 25/4/2015] <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3552/2279>
- Reloj de población de Colombia. {Disponible online}. [Consultado:2/06/2015] ; <http://countrymeters.info/es/Colombia>
- Tasa de crecimiento poblacional este año. {Disponible Online}. [Consultado:2/06/2015] ; <http://countrymeters.info/es/Colombia>
- Nacimientos para este año / población actual. {Disponible online}. [Consultado:2/06/2015] ; <http://countrymeters.info/es/Colombia>
- Muertos para este año / población actual; {Disponible online}. [Consultado:2/06/2015] <http://countrymeters.info/es/Colombia>
- Expectativa de vida al nacer. {Disponible online}. [Consultado:2/06/2015]; http://www.indexmundi.com/es/colombia/expectativa_de_vida_al_nacer.html
- Distribución por edad. {Disponible online}. [Consultado:2/06/2015]; http://www.indexmundi.com/es/colombia/distribucion_por_edad.html
- Indagación minedu. Disponible online {Disponible online}. [Consultado:2/06/2015]; <http://www.minedu.gov.co/cvn/1665/fo-article-99519.pdf>
- Análisis Socioeconómico de Buenaventura. Cámara de comercio de buenaventura. . {Disponible online}. [Consultado:2/06/2015]; http://www.ccbun.org/images/multimedia/analisis_socioeconomico_de_buenaventura_2015.pdf
- Buenaventura, entre la opulencia y la miseria. El tiempo. {Disponible online}. [Consultado:2/06/2015]. <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/situacion-en-buenaventura/16174278>
- La economía Colombiana creció 3.1% en 2015. Dinero. . {Disponible online}. [Consultado:04/06/2015]. <http://www.dinero.com/economia/articulo/pib-de-2015-en-colombia-crecimiento-de-la-economia-fue-de-31/221260>
- La economía Colombiana creció 3.1% en 2015. Dinero. {Disponible online}. [Consultado:04/06/2015]. <http://www.dinero.com/economia/articulo/pib-de-2015-en-colombia-crecimiento-de-la-economia-fue-de-31/221260>
- Colombia Balance 2015 y Perspectivas 2016. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). {Disponible online}. [Consultado:04/06/2015]., <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016F.compressed.pdf>
- Un total de 171.000 personas dejaron de ser pobres entre 2014 y 2015. El Tiempo; {Disponible online}. [Consultado:04/06/2015]. <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/cifra-de-pobreza-y-pobre-extrema-en-colombia-2016/16525815>
- Índice de Gini. Banco Mundial. {Disponible online}. [Consultado:04/06/2015]; <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=CO>
- Así están distribuidos los colombianos por estratos sociales. Portafolio; {Disponible online}. [Consultado:04/06/2015]; <http://www.portafolio.co/tendencias/distribuidos-colombianos-estratos-sociales-57300>
- En julio se elevó el IPC en Colombia. Datos Macro. {Disponible online}. [Consultado:04/06/2015]; <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>

- Los colombianos están ahorrando cada día más y de forma voluntaria; El Tiempo. {Disponible online}. [Consultado:04/06/2015]; <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/cifras-sobre-ahorro-en-colombia-segun-estudio-ahorro-latam-360/16602228>
- Evolución de la Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional Enero- Marzo 2016. Banco de la República. {Disponible online}. [Consultado:04/06/2015].http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/ibp_ene_mar_2016.pdf
- Dólar hoy. {Disponible online}. [Consultado:04/06/2015].<http://www.dolar-colombia.com/>
- Definición de civilización. Disponible online. Diccionario de la real academia española (RAE), {Disponible online}. [Consultado:04/06/2015].<http://dle.rae.es/?w=civilizacion>
- Definición de civilización, disponible online.Diccionario de la real academia española, {Disponible online}. [Consultado:04/06/2015].<http://dle.rae.es/?id=BetrEjX>.
- Grimson,Alejandro.Diversidad y cultura Reificación y situacionalidad: Cultura: un concepto antropológico con implicancias políticas.Tabula Rasa.Bogotá-Colombia ,enero-junio 2008. Pag. 49
- Colombia País de Diversidad étnica. {Disponible online}. [Consultado:04/06/2015] <http://www.colombia.co/cultura/colombia-pais-de-diversidad-etnica.html>
- Garcia, Juliana. Características tradicionales de la cultura Colombiana. {Disponible online}. [Consultado:04/06/2015]. <https://prezi.com/un48jk18ik9y/caracteristicas-tradicionales-de-la-cultura-colombiana/>
- PORTAFOLIO.En colombia, el 76.93 de las personas tienen productos financieros. {Disponible online}. [Consultado:04/15/2015]. <http://www.portafolio.co/economia/inclusion-financiera-en-colombia-durante-el-2016-498990>
- PORTAFOLIO. Por la coyuntura, colombianos cambiaron hábitos de consumo. {Disponible online}. [Consultado:04/15/2015]. <http://www.portafolio.co/mis-finanzas/ahorro/colombianos-cambiaron-habitos-consumo-155210>
- Constitución Política de Colombia. Título 12 Del régimen económico y de la hacienda pública. {Disponible online}. [Consultado:04/15/2015] <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-12/capitulo-1/articulo-333>
- Constitución Política de Colombia. {Disponible online}. [Consultado:04/15/2015]..Título 2 De los derechos, las garantías y los deberes - Capítulo 2: De los derechos sociales, económicos y culturales
- Código sustantivo del trabajo, Título XI:Higiene y Seguridad en el trabajo, capítulo 1 Único, Art 349. {Disponible online}. [Consultado:04/15/2015]<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- Partidos y movimientos políticos. Registraduría Nacional del Estado Civil. {Disponible online}. [Consultado:04/15/2015]. <http://www.registraduria.gov.co/-Partidos-y-movimientos-politicos,317-.html>
- Política de Colombia. {Disponible online}. [Consultado:04/15/2015]. <https://sites.google.com/site/situacionpolitica-de-colombia23/home/situacion-politica-actual-en-colombia>
- Los ministerios y el consejo de ministros. Banco de la república.{Disponible online}. [Consultado:04/15/2015].<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/enero2002/losministerios.htm>