

**PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO A LA EMPRESA
CONSTRUCCIONES CESAR AUGUSTO BORJA**

MÓNICA MARCELA BORJA RIVAS

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA**

2015

**PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO A LA EMPRESA CONSTRUCCIONES
CESAR AUGUSTO BORJA**

MÓNICA MARCELA BORJA RIVAS

**Trabajo de Grado modalidad Monografía como requisito para optar al título
de Administradora de Empresas**

**DIRECTOR
ALEXANDER HERRERA LONDOÑO
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA**

2015

DEDICATORIA

El siguiente proyecto está dedicado a todas aquellas personas que han hecho posible la realización del mismo y que de una u otra forma hacen parte de él.

Inicialmente a Dios por que nos da la vida, salud y fuerzas para levantarnos cada día y cumplir con los deberes, a mi madre la señora Luz Mery Rivas quien ha sido mi amiga y la persona que me impulsa a seguir adelante cuando nadie más cree en ti. A mi hija Mónica Fernanda Núñez quien es la motivación de mi vida y lo más preciado que Dios me ha regalado. A mi padre el señor Cesar Borja por apoyarme, a mi esposo Gustavo Núñez por estar siempre cuando más lo necesito y por creer en mis ganas de salir adelante y apoyarme, no podría dejar de mencionar a Javier Rivas quien ha sido una persona importante en mi vida, a mi abuela la señora Nubia Murillo quien siempre ha estado conmigo, para aconsejarme y quien considero como una madre, mi hermano óscar Novoa quien ha sido la persona preocupada por mí y mi bienestar los amo a todos sin ellos esto no hubiera sido posible. Gracias a la universidad del valle, amigos, compañeros, profesores y familiares por estar siempre allí.

¡Gracias a ustedes!

Mónica Marcela Borja Rivas

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es posible gracias a todas las personas que estuvieron presentes apoyándome y aconsejándome cuando más lo necesite en las diferentes fases de la carrera, les doy mis agradecimientos desde lo más profundo de mi alma y corazón.

Agradezco a mi madre por ser la persona que siempre ha estado a mi lado, sin ella este trabajo no hubiera sido posible.

Mis agradecimientos para el director del Trabajo de Grado y profesor, el señor Alexander Herrera L, ya que sin su conocimiento y guía hubiese sido difícil la culminación del mismo, muchas gracias por su paciencia, enseñanza y compromiso.

Agradezco a la universidad del valle, a los profesores que me transmitieron su conocimiento, también a todas las personas que hacen parte de cada dependencia de la universidad por su colaboración.

Mis agradecimientos a compañeros, amigos y familiares por compartir este tiempo conmigo y culminar esta etapa académica.

Finalmente agradezco a todos por siempre estar a mi lado apoyándome, aconsejándome para seguir adelante y no dejar de soñar.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle, para optar al Título profesional de Administradora de Empresas.

Director

Alexander Herrera

Administrador de Empresas

Jurado

Jurado

Buenaventura (25, Mayo, 2015)

TABLA DE CONTENIDO

	Páginas
INTRODUCCIÓN _____	14
1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA _____	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA _____	17
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA _____	18
1.3 JUSTIFICACIÓN _____	18
1. OBJETIVOS _____	20
2.1 OBJETIVO GENERAL _____	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS _____	20
2. MARCOS DE REFERENCIA _____	21
3.1 MARCO CONTEXTUAL _____	21
3.1.1 Análisis global del sector de la construcción _____	21
3.1.2 Análisis del sector de la Construcción en Colombia _____	23
3.1.2.1 Clasificación por oficios _____	25
3.1.3 Sector Constructor en el Valle del Cauca _____	28
3.1.4 Análisis del Sector Construcción en Buenaventura _____	29
3.1.4.1 Construcción de Boulevard _____	29
3.1.4.2 Construcción del nuevo puente del piñal _____	29
3.1.4.3 La construcción del proyecto portuario de Aguadulce de Buenaventura. _____	30
3.1.4.4 Marco Geográfico _____	30
3.1.4.5 Buenaventura, zona preferencial Valle del Cauca _____	31
3.1.5 Descripción de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja _____	31
3.1.5.1 ¿Quiénes somos? _____	31
3.1.5.2 Historia Empresarial _____	32
3.1.5.3 Competencia _____	32
3.1.5.4 Servicios _____	33
3.1.5.5 Proveedores _____	34

Tabla de Contenido (Continuación)

3.1.5.6 Transporte	34
3.1.5.7 Herramientas	35
3.2 MARCO TEÓRICO	36
3.2.1 Modelo planteado por la docente <i>Martha Pérez</i>	36
3.2.1.1 Historia de la Organización	36
3.2.1.2 El análisis del Entorno de la Organización	37
3.2.1.3 El análisis del Sector	37
3.2.1.4. El benchmarking	37
3.2.1.5 El análisis situacional interno	37
3.2.1.6 El análisis DOFA	37
3.2.1.7 Formulación del plan estratégico	38
3.2.1.8 El plan operativo o implementación del Plan Estratégico	38
3.2.1.9 La evaluación y control	38
3.2.2 Modelo de <i>Newman William</i>	39
3.2.3 El modelo de planeación <i>Frank Banghart</i>	40
3.2.4 El modelo <i>Tom Lambert</i> de planeación estratégica	41
3.3 MARCO CONCEPTUAL	42
3.3.1 Modelos estratégicos	42
3.3.2 Estrategia	42
3.3.3 Estrategia	42
3.3.4 Alternativas	42
3.3.5 Objetivos estratégicos	43
3.3.6 Pensamiento estratégico	43
3.3.7 Proyecto	43
3.3.8 Tácticas	43
3.3.9 Misión	43
3.3.9 Visión	43
3.3.10 Valores	44

Tabla de Contenido (Continuación)

3.3.11 Objetivos	44
3.3.12 Organizar	44
3.4 MARCO LEGAL	44
3.4.1 Normatividad	49
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS	50
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
4.1.1 Descriptivo	51
4.1.2 Explorativo	51
4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	51
4.2.1 Inductivo	51
4.2.2 Deductivos	51
4.2.3 Analítico	51
4.3 FUENTES DE DATOS	52
4.3.1 Fuentes de Datos Primarios	52
4.3.1.1 Observación	52
4.3.1.2 Consulta a Expertos	52
4.3.2 Fuentes de Datos Secundarios	52
5. PLAN ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS	53
5.1 RESULTADOS ESPERADOS	53
5.1.1 Campo Académico	53
5.1.2 Campo Administrativo	53
5.1.3 Campo Comercial	54
6. PROPUESTA O ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL	54
7. GUIA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DOCENTE MARTHA PEREZ CASTAÑO APLICADO PARA LA EMPRESA COSNTRUCCIONES CESAR AUGUSTO BORJA	54
7.1 Historia de la Organización	54
7.1.1 Logo de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja	55
7.1.2 Actividades de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja	56

Tabla de Contenido (Continuación)

7.1.3 Elementos diferenciales de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja__	56
7.1.3 Clientes _____	56
Fuente: Elaboración Propia. _____	57
7.1.4 Documentación Legal _____	58
7.1.5 Ubicación de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja _____	59
7.2 El análisis del Entorno de la Organización _____	59
7.2.1 Análisis del entorno a la empresa construcciones cesar augusto Borja POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio) _____	59
7.2.2 Análisis del entorno a la empresa construcciones cesar augusto Borja POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio) _____	62
7.3 El análisis del Sector _____	64
7.4 El benchmarking _____	67
7.4.1 implementar un Benchmarking interno. _____	67
7.4.2 Desarrollo del Benchmarking interno para la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja. _____	68
7.5 El análisis situacional interno _____	69
7.5.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA CONSTRUCCIONES CESAR AUGUSTO BORJA PCI (Perfil de Capacidad Interna) _____	69
7.5.2 Análisis interno de la empresa construcciones cesar augusto Borja PCI (Perfil de Capacidad Interna) _____	71
7.6 El análisis DOFA _____	73
7.6.1 MATRIZ DOFA, a la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja _____	73
7.6.2 análisis de vulnerabilidad a la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja__	75
7. MODELO FORMAL DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA COSNSTRUCCIONES CESAR AUGUSTO BORJA _____	78
8.1 Formulación del plan estratégico _____	78
8.1.1 Misión y visión de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja _____	79
8.1.2 Objetivos generales y estrategias de la empresa constr ucciones cesar augusto Borja _____	79
8.1.3 Quienes somos de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja _____	81

Tabla de Contenido *(Continuación)*

8.1.4 Políticas de Calidad _____	81
8.1.4 Valores _____	82
8.1.5 Organigrama _____	82
8.1.5.1 Funciones del organigrama empresa Construcciones Cesar Augusto Borja ____	82
8.2 El plan operativo o implementación del Plan Estratégico _____	83
8.3 La evaluación y control _____	84
8. Conclusiones _____	85
9. Recomendaciones _____	87
BIBLIOGRAFÍA _____	88
REFERENCIAS DOCUMENTALES PARA FUENTES DE INFORMACIÓN ELECTRÓNICAS _____	89
ANEXOS _____	91
Anexo A. Encuestas no estructuradas. _____	92
Anexo B. Registro fotográficos _____	93

LISTA DE TABLAS

Páginas

Tabla 1. Participación subsectores de la construcción – 2013.....	24
Tabla 2. Clasificación de los desocupados sectoriales según oficio o labor (Nacional).....	26
Tabla 3. Servicios.....	33
Tabla 4. Herramientas.....	35
Tabla 5. Normativas que rigen la construcción en Colombia.....	45
Tabla 6. Elementos diferenciales.....	56
Tabla 7. Clientes.....	57
Tabla 8. Documentación legal.....	58
Tabla 9. ANÁLISIS DEL ENTORNO a la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio).....	59
Tabla 10. Análisis interno de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja PCF (Perfil de capacidad interna).....	69
Tabla 11. Capacidad Competitiva.....	70
Tabla 12. Capacidad financiera y tecnológica.....	70
Tabla 13. Capacidad Talento Humano.....	71
Tabla 14. Matriz DOFA, empresa Construcciones Cesar Augusto Borja.....	73
Tabla 15. Análisis de vulnerabilidad a la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja.....	75
Tabla 16. Misión.....	79

Tabla 17.	Visión.....	79
Tabla 18.	Objetivos.....	79
Tabla 19.	estrategias.....	80
Tabla 20.	Quienes somos.....	81
Tabla 21.	Políticas de Calidad.....	81
Tabla 22.	Valores.....	82

LISTA DE FIGURAS

	Páginas
Figura 1. Valor de la producción del sector de la construcción.....	25
Figura 2. Participación ocupacional sectorial a nivel regional.....	25
Figura 3. Modelo de <i>Newman William</i>	40
Figura 4. Modelo de planeación de <i>Frank Banghart</i>	41
Figura 5. Logo de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja.....	55
Figura 6. Tasa de informalidad laboral, resultados, proyecciones y metas 2014-2015.....	65
Figura 7. Informalidad y productividad en los diferentes sectores plan Nacional de competitividad 2014.....	66
Figura 8. Probabilidad de Ocurrencia.....	77
Figura 9. Organigrama.....	83

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo muestra la formulación de un plan estratégico administrativo para la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, de igual forma permite ser un documento que mejore los problemas administrativos de la empresa en mención.

Se observó que la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, se desarrolla bajo parámetros tradicionales y con poca planeación estratégica formando actividades complejas y de difícil manejo, por esta razón la organización requiere el plan estratégico para mejorar en lo que se encuentre débil.

La presente investigación nace de la necesidad de brindar un horizonte u orientación a los miembros de la organización a través de un plan estratégico administrativo, que permita a la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja ser más competitiva frente a otras del sector de la construcción. .

Esta investigación tiene una estructura que muestra los siguientes aspectos:

El marco de referencia presentará las diferentes puntos de vista empezando por el contextual que hará la descripción de la empresa y los elementos que la conforman, la historia de la empresa, proveedores, clientes, servicios y la ubicación de la empresa en mención, seguida de un marco teórico que llevará consigo las investigaciones, aportes que se han presentado de los diferentes planes estratégicos administrativos y tesis de tantos autores que se pueden resaltar y que sirvan de referencia para enriquecer el trabajo.

Posteriormente se encuentra el marco legal, donde se tiene en cuenta las normativas que rigen el sector de la construcción en Colombia y las diferentes resoluciones de seguridad industrial para trabajadores del sector de la construcción entre otras.

Consecutivamente se tendrá en cuenta la descripción del problema con el fin de diagnosticar el estado actual de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja,

para aplicar un plan estratégico administrativo adecuado para que la empresa mejore la parte administrativa y de esta forma ser más competitiva en el entorno que se desenvuelve.

Continuar con un objetivo general, concluyendo la finalidad de esta investigación, tres objetivos específicos para que sirvan de guía a la organización. Por lo anterior, se describe el tipo de investigación que se llevará a cabo para reunir la información pertinente a nuestro trabajo y se presentará cuáles son los resultados esperados al realizar un plan estratégico administrativo.

Finalmente se desea que la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja sea competitiva y logre organizarse administrativamente para ser reflejado a clientes, proveedores y comunidad en general el plan estratégico es de suma importancia para que toda organización, sea cual sea su actividad, tenga una mejora continua, y actúe bajo parámetros establecidos que sean de utilidad para desarrollarse y mejorar sus ingresos, posicionándose como una empresa seria, organizada y capaz de crecer en el tiempo, en la búsqueda de una posible expansión regional y nacional.

1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En los últimos meses se lee y se escucha en diferentes medios de comunicación que el Producto Interno Bruto (PIB) colombiano había sido jalonado, entre otros, por el PIB de la construcción, esto hace pensar que este sector, es de suma importancia para el país y cada una de las regiones¹.

Este indicador que entrega periódicamente el Dane, muestra, según los entendidos cómo es el comportamiento de la economía en un periodo determinado. El sector de la construcción está conformado en un 50% por el componente de edificaciones y en otro 50% por obras civiles (infraestructura). En

¹Fuente: Tomado: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/cluster_construccion_cuanto_suma_al_pib_nacional/cluster_construccion_cuanto_suma_al_pib_nacional.asp (Consultado: 01/09/2014, Hora 09:00a.m).

el caso de las edificaciones su valor se desagrega en tres segmentos: edificaciones residenciales, no residenciales, y un tercer componente en el que se contabilizan las reformas y reparaciones de acuerdo con lo explicado por Sandra Forero, presidente de la Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol.

Pero, ¿qué aporte hace la construcción en el PIB? Según los entendidos, su colaboración es significativa, si se tiene en cuenta que son más de 40 los sectores productivos que aportan a la economía nacional y si todos participan de forma igual, su contribución sería cercana al 2.5% y, el aporte del sector de la construcción es mayor

En lo que respecta al 2014 el desempeño del sector parece seguir con una trayectoria sobresaliente. En el año corrido a septiembre el valor de la producción se ubicó por encima de los \$53 billones de pesos, cifra superior en 16,8% si se compara con la registrada en el mismo periodo de 2013, dicho crecimiento se explicó tanto por el desempeño de las obras de ingeniería civil (22,3%) como por la construcción de edificaciones (12%) que en conjunto conforman el PIB de la construcción, teniendo en cuenta los resultados de los años anteriores para el 2105 se provee expectativas con imagen positiva en el sector mencionado².

Teniendo en cuenta lo anterior se puede decir que el sector de la construcción es base fundamental en la economía del país, para el desarrollo social como de infraestructura que puede llevar a un sostenimiento continuo de las personas dedicadas a la actividad de obras civiles y de construcción y dar mejor aspecto a bienes públicos o privados.

Por último, el Programa de Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores-VIPA, que permite a familias con ingresos entre 1 y 2 SMLV, que no tienen una vivienda propia y poseen un ahorro previo del 5% del valor de la misma, acceder a una de las 86 mil unidades habitacionales del programa, siendo beneficiarios de un Subsidio Familiar de Vivienda, de la cobertura a la tasa de interés y una garantía

²Fuente:Tomado:http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico_No%202066_VF.pdf (Consultado: 21/05/2015, Hora 07:45a.m).

al crédito hipotecario. Con este telón de fondo y dadas las expectativas para el año que comienza, el presente informe contiene las perspectivas económicas del sector de la construcción para el 2015³.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, ha desarrollado una resistencia al cambio en la parte administrativa como se evidencia en los procesos que maneja, por esta razón no tiene una estructura formal, que facilite la consecución de las actividades de la organización y haga más complejas la consecución de las actividades.

El sector de la construcción es un medio atractivo para la comunidad en general teniendo en cuenta que permite, a las personas o empresas, mejorar el aspecto físico de sus bienes y mejorar su imagen frente a clientes, proveedores y visitantes, y de esta forma ofrecer mejor los productos o servicios y brindar una imagen favorable y agrado en las instalaciones.

Lo anterior hace referencia a que las empresas dedicadas a la construcción deben ofrecer servicios de calidad que le permita posicionarse en el mercado exigente de esta forma darse a conocer y ser escogida frente a cualquier otra del mismo sector, sin embargo hay organizaciones que obvian el hecho de estar organizadas administrativamente, ya que realizan sus trabajos de forma operativa sin dar importancia necesaria a lo administrativo, hasta que el mismo entorno se lo exige.

De esta forma se concreta, que el plan estratégico es de suma importancia para cualquier tipo de empresa, teniendo en cuenta que da orientación a la misma. La planeación estratégica mejora y ayuda a ser competitivos y de esta forma crecer hacia nuevas oportunidades de negocio, dando direccionamiento y saber hacia dónde visionar la empresa para alcanzar los objetivos.

³Fuente:Tomado:http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico_No%20%2066_VF.pdf (Consultado: 21/05/2015, Hora 07:48a.m).

Se puede decir que Construcciones Cesar Augusto Borja evolucionó, es reconocida a nivel local por sus contratos de diferentes obras, pero ha desarrollado su labor bajo parámetros tradicionales de administración. Observándose poca planeación estratégica, no cuenta con una misión, visión ni organigrama donde estén organizados el gerente, administrador, contador, secretaria y por supuesto los demás colaboradores, no cuenta tampoco con un portafolio de servicios ni unos objetivos definidos, tampoco con estrategias que hagan surgir a la empresa, lo que conlleva a proponer tácticas para su mejor desempeño los cuales requiere con urgencia ya que los apetecen por su calidad, y buena labor en grandes o pequeñas obras.

La problemática de la organización que lleva consigo una necesidad administrativa, se puede demostrar a través de visitas a la organización, lleva muchos años en el mercado trabajando de la misma forma, el personal requiere orientación para que los colaboradores tomen sentido de pertenecía con la misma.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el plan estratégico para la organización Construcciones Cesar Augusto Borja, que permita su desarrollo y mejoramiento administrativo?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, requiere un plan estratégico administrativo, planteándose estrategias y tácticas que permita la consecución de metas para un constante crecimiento. La organización requiere bases que le permitan a la empresa orientarse.

Teniendo en cuenta lo requerido para llevar a cabo la investigación se debe recopilar la información necesaria para dar cumplimiento a lo establecido. Se debe tener en cuenta la historia de la organización, cultura organizacional, clima

laboral, aspectos que son de suma importancia para el cumplimiento de las actividades y de esta forma conocer la situación actual de la organización, cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La investigación permite beneficios útiles para la empresa relacionados con el orden administrativo, que se verá reflejado en sus actividades, liberando recursos humanos y materiales, Obteniendo una guía para los colaboradores, objetivos bien definidos, visualiza la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja hacia un futuro, corto, mediano o largo plazo.

En el campo administrativo la formulación y posterior establecimiento de un plan estratégico, busca organizar a la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja administrativamente, para que mejore continuamente y crezca para ser competitiva en el mercado. Teniendo en cuenta el campo comercial busca que la empresa mejore y tenga precios razonables, con mano de obra calificada. Para que de esta forma se mantenga en el mercado, para que los clientes puedan recordarla en su mente por su seriedad y buenos precios.

El plan estratégico servirá para que la empresa sea más productiva y competitiva frente a las empresas del mismo sector, ayudará a que los trabajadores conozcan hacia donde se dirige la empresa, y transmitir el plan hacia toda la organización, ésta generará en todo el personal más claridad de donde laboran y les dará sentido de pertenencia con la misma.

Por lo anterior la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, requiere una misión, visión, organigrama, objetivos definidos, entre otras que permita que sus colaboradores proyecten una mejor imagen y se torne un ambiente laboral más agradable y los clientes puedan contar con las posibilidades de conocer más la empresa a la cual le encomendaran la construcción o remodelación de sus bienes.

Actualmente existen herramientas que ayudan a una mejor elaboración de la investigación para su posterior aplicación, como trabajos ya realizados o teorías

existentes en la administración, que son aportes que ayudaran a planear lo deseado.

Posteriormente obtener el título de Administradoras de Empresas de la Universidad del Valle y aportar mis conocimientos aprendidos en el transcurso de la carrera. Beneficiará a la comunidad teniendo en cuenta que tendrán la posibilidad de conocer una empresa mejor estructurada, para la universidad se considera útil y benéfico considerando que se aprovecharon sus instalaciones y servirá de referencia secundaria.

1. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico para la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja que contribuya al desarrollo y mejora en su parte administrativa.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diseñar un plan estratégico para la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja.
2. Proponer un Plan estratégico que oriente a la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja.

2. MARCOS DE REFERENCIA

El siguiente marco de referencia muestra parte importante del trabajo de investigación, que hace referencia a la descripción de la ciudad donde desarrolla las actividades la empresa, también muestra la parte teórica, conceptual y geográfica de la investigación. Teniendo en cuenta investigaciones anteriores de autores, profesores y posibles investigadores de planes estratégicos, con la finalidad de diagnosticar el problema y darle solución y de esta manera mejorar la organización y posteriormente enriquecer el trabajo que se está realizando.

3.1 MARCO CONTEXTUAL

En el siguiente trabajo se diagnosticó el problema administrativo que posee Construcciones Cesar Augusto Borja, para posteriormente darle la recomendación de un plan estratégico administrativo que se desarrollará en el Distrito Especial de Buenaventura el principal puerto marítimo de Colombia, exportador e importador de diferentes tipos de mercancías la empresa está ubicada en la carrera 57 calle 4 No. 3-55 Barrio cascajal la cual se está en total libertad para acceder a la empresa para dar cumplimiento al plan estratégico.

3.1.1 Análisis global del sector de la construcción

Los últimos tres años han estado marcados por la incertidumbre para muchas de las compañías que integran el sector ingeniería y construcción. Sin embargo, una de las constantes de estos últimos años está siendo la intensa demanda de infraestructuras de todo tipo, que está haciendo que prácticamente todos los participantes del sector estén dando un giro importante a su enfoque de negocio⁴.

El 54 por ciento de la población mundial actual reside en áreas urbanas y se prevé que para 2050 llegará al 66 por ciento, según datos de un informe de la ONU difundido este jueves 10 de julio del 2014.

⁴ Fuente: Tomado: Informe-Global-de-Construccion-2012 (Consultado: 27/09/2014. Hora: 10:56 a.m.)

Los mayores incrementos se producirán en India, China y Nigeria, que en conjunto representarán el 37% del aumento previsto entre 2014 y 2050.

“El crecimiento de la población urbana seguirá alentado por dos factores: la persistente preferencia de la gente de mudarse de áreas rurales a otras urbanas y el crecimiento de la población durante los próximos 35 años. Estos dos factores combinados añadirán 2.500 millones de personas a la población urbana para 2050. Casi el 90% de este incremento se producirá en Asia y África”, señaló *Wilmoth*.

Asia alberga en estos momentos el 53% de la población urbana mundial, seguida de Europa (14%) y América Latina y el Caribe (13%).

El informe de DESA señala además que se ha pasado de 10 mega-ciudades en 1990 a 28 en 2014, con más de 10 millones de habitantes, y Tokio es la mayor de ellas, con 38 millones.

Esas mega-ciudades acogen en conjunto a 453 millones de personas, o un 12% de la población urbana mundial. De ellas, 16 están en Asia, 4 en América Latina, 3 en África y un número similar en Europa, y 2 en América del Norte. Para 2030, se calcula que habrá 41 ciudades con más de diez millones de habitantes.

Los datos revisados del informe *Perspectivas Mundiales de Urbanización* reflejan por otra parte que casi la mitad de los 3.900 millones de habitantes urbanos actuales residen en áreas urbanas con menos de medio millón de habitantes.

Los autores de este estudio resaltan que el crecimiento de población que registrarán numerosas ciudades supondrá numerosos desafíos para ellas, en cuanto a atender las necesidades de sus habitantes tanto en vivienda, como en infraestructura, transporte y la provisión de servicios básicos⁵.

⁵ Fuente: Tomado: <http://www.un.org/es/development/desa/news/population/world-urbanization-prospects-2014.html> (Consultado: 27/09/2014. Hora: 11:00 a.m.)

Acceder a nuevos segmentos de la industria también está en los planes del 44% de los participantes. El sector energético ocupa el primer lugar (54%), seguido de actividades relacionadas con el agua (28%) y la minería (27%).

Ready for the Next Big Wave? (¿Preparado para la próxima gran oleada?) es un estudio de KPMG International elaborado en 2013 a través de entrevistas presenciales realizadas a 165 altos directivos (muchos de ellos consejeros delegados) de empresas líderes en ingeniería y construcción de 29 países de todo el mundo. Los participantes provienen de América (19%); Europa, Oriente Medio y África (52%); y Asia-Pacífico (28%). La facturación de las empresas participantes oscila entre menos de 250 millones y más de 5.000 millones de dólares estadounidenses, que operan tanto a escala global como regional o puramente nacional⁶.

3.1.2 Análisis del sector de la Construcción en Colombia

La población económicamente activa (PEA), también denominada fuerza laboral, hace referencia a las personas en edad de trabajar, que trabajan o están en búsqueda de un empleo, y a su vez estas se dividen entre ocupados y desocupados⁷.

Bajo estas definiciones se realizará una descripción general de la fuerza laboral de acuerdo al sector económico al que se encuentra vinculada, haciendo énfasis en los hallazgos específicos del sector de la construcción.

Como se muestra en la figura, el sector de la construcción se divide en 6 diferentes ramas, donde la rama de construcción de “edificaciones completas y partes de edificaciones” conforma el 58.3% de las personas ocupadas dentro del total, siendo la actividad que encuentra mayor relación con el sector edificador.

⁶Fuente: Tomado: <http://www.kpmg.com/es/es/actualidadynovedades/articulosypublicaciones/notasdeprensa/paginas/np-global-construction-survey.aspx> (Consultado: 27/09/2014. Hora: 11:07 a.m.)

⁷Fuente: Tomado: <http://camacol.co/informacion-economica/estudios-economicos> (Consultado: 28/09/2014. Hora 1:44 p.m.)

Tabla 1. Participación subsectores de la construcción – 2013

Sector de la Construcción (Edificaciones y obras Civiles)	Participación subsectores (2013)
Construcción de edificaciones completas y partes de edificaciones	58.3%
Terminación y acabado de edificaciones y obras civiles	15.8%
Construcción de obras de ingeniería civil	13.5%
Acondicionamiento de edificaciones y obras civiles	11.5%
Alquiler de equipo para la Construcción y demolición dotado operarios	0.7%
Preparación de terreno	0.3%
Total Sector	100%

Fuente: Elaboración propia: tomado: Dane – GEIH 2013, cálculos propios-DEET

Sin embargo, es importante resaltar que dentro de las demás divisiones existe un margen de participación indirecto relacionado con el proceso de la construcción de edificaciones habitacionales y destinos no residenciales, lo que sugiere que el número de ocupados que se desempeñan en alguna actividad relacionada con la construcción de edificaciones puede superar el 58.3%⁴.

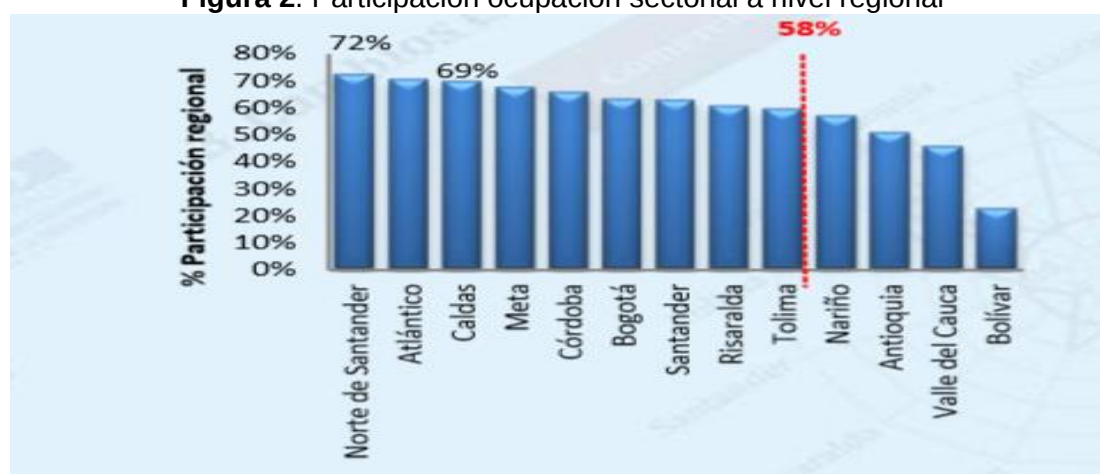
A nivel regional se puede observar que las personas dedicadas a desempeñar su actividad productiva dentro del sector edificador representan una mayor proporción en los departamentos de Norte de Santander, Atlántico y Caldas.

Figura 1. Valor de la producción del sector de la construcción



Fuente: http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico_No%20%2066_VF.pdf

Figura 2. Participación ocupación sectorial a nivel regional



Fuente: Dane – GEIH 2013, Cálculos propios – DEET

3.1.2.1 Clasificación por oficios

Dentro del esquema de preguntas establecido en la GEIH 2013 se ofrece la posibilidad de conocer algunas actividades laborales más específicas mediante la clasificación de “oficios” que sirve para medir de manera más puntual las características vinculantes del desempleo con el mercado laboral. Así, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) cuenta con la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO), la cual es una herramienta para

organizar los empleos en una serie de grupos definidos en función de las tareas que subyacen a cada tipo de empleo⁸.

Tabla 2. Clasificación de los desocupados sectoriales según oficio o labor con la cual buscan vincularse al mercado laboral (Nacional)

COD_CIUO	¿En qué ocupación, oficio o labor ha buscado trabajo	Part. %
95	Albañiles, estucador, cristaleros, mampostero, techadores, carpintero	7.1%
97	Manipulación de mercancía y movimiento de tierras-Estibadores, cargadores, empacadores, empalmador de cables, conductor de grúa, operarios de maquinaria pesada.	3.2%
3	Agrimensores, dibujantes, técnicos en (ingeniería civil, eléctricos, electrónicos, mecánicos, químico, industrial, metalúrgicos, minas, de la industrial) topográfico.	2.4%

⁸Fuente: Tomado: <http://camacol.co/informacion-economica/estudios-economicos> (Consultado: 28/09/2014. Hora: 02:12 p.m.)

Tabla 2. (Continuación)		
2	Arquitectos-ingenieros (civil eléctrico, eléctricos, mecánico, químico, metalúrgicos.	1.3%
93	Pintor de edificaciones de automóviles, mezclador de pinturas	0.9%
85	Electricistas de vivienda y automotriz, instalador y reparador de teléfonos y contadores	0.8%
81	Carpinteros, ebanistas, labrador, tallador	0.2%
89	Vidrios, ceramistas, sopladores, modeladores, laminadores, cortadores, pulidores de vidrios, biselador, hornero (tejas, ladrillos, lozas porcelana, pintores y decoradores de vidrio y cerámico)	0.1%
TOTAL OFICIOS RELACIONADOS CON EL SECTOR		15.9%

Fuente: Elaboración propia: Tomado: Dane – GEIH 2013, cálculos propio-DEET

3.1.3 Sector Constructor en el Valle del Cauca

Es positivo ese crecimiento de la construcción, ritmo que se ha mantenido a lo largo del 2014. Sin embargo, dice, que no es sostenible pensar que este comportamiento se presente durante varios periodos, por lo tanto, en el 2015 o 2016 podría bajar.

Agrega, que por eso el crecimiento no se debe basar solo en un sector y menos en la construcción que responde a ciclos, de ahí la importancia a que se recupere la industria manufacturera, que fue el único rubro que registró una caída en 2013, en el Valle⁹.

Camacol Valle realizó del 12 al 13 de mayo del 2015, el 'Primer Encuentro Empresarial de Sector Constructor en el Valle del Cauca', un espacio que congregó 24 empresas industriales y 36 constructoras con el objetivo de propiciar el fortalecimiento de sus relaciones comerciales y dinamizar la transacción de materiales de construcción en la región¹⁰.

Durante los dos días se realizaron 984 citas de negocios que arrojaron como resultados millonarias expectativas de ventas, contactos y alianzas comerciales entre las empresas del sector.

Las 24 empresas oferentes, brindaron un completo portafolio de productos y servicios entre materiales, maquinaria, servicios, softwares, consultorías, todos con un alto componente de innovación, lo que generó gran interés por parte de las constructoras. Alexandra Sofía Cañas, Gerente de Camacol Valle, destacó el positivo balance que registró este encuentro: "Este espacio brindó a los oferentes la posibilidad de acercarse a las realidades de las organizaciones, a sus demandas y necesidades.

⁹ Fuente: Tomado: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/construccion-empuja-economia-valle-cauca> (Consultado: 22/05/2015.Hora: 09:47 p.m)

¹⁰ Fuente: Tomado: Estudios económicos N°4 construcción valle del cauca (Consultado: 28/09/2014.Hora: 02:43 p.m.)

3.1.4 Análisis del Sector Construcción en Buenaventura

En Buenaventura actualmente se puede observar las diferentes obras de infraestructura que se desarrollan para mejorar el aspecto de la ciudad que llegan a crear oportunidad para las empresas constructoras, entre las importantes se pueden destacar¹¹.

3.1.4.1 Construcción de Boulevard

Las obras de construcción del Boulevard del Centro, en Buenaventura, proyecto con el cual se busca desarrollar espacios urbanos agradables, amigables con el medio ambiente y que contribuyan a la renovación arquitectónica y paisajística de la ciudad.

El alcalde de Buenaventura Bartolo Valencia precisó que en las obras se ejecutarán recursos por cuantía de \$10.468 millones provenientes del Fondo Nacional de Regalías y constituyen una de sus iniciativas más ambiciosas para darle una nueva visión urbana al puerto.

3.1.4.2 Construcción del nuevo puente del piñal

En firme arrancaron los trabajos de construcción del nuevo puente de El Piñal, que une la zona insular del puerto con la parte continental.

Las obras que tienen un costo de \$10.800 millones, de los cuales 900 de ellos son de la interventoría, estarán terminados, a más tardar en el mes de diciembre de este año.

Voceros de Invias indicaron que la firma responsable de la construcción es Consorcio El Piñal que en conjunto con el Gobierno local llegó a unos acuerdos

¹¹ Fuente: Tomado: <http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/bulevar-centro-buenaventura-marcha> (Consultado: 29/09/2014.Hora:12:15 p.m.)

previos para la reubicación de las vendedoras de pescado ubicadas en el estribo continente isla¹².

3.1.4.3 La construcción del proyecto portuario de Aguadulce de Buenaventura.

De acuerdo con Miguel Abisambra, gerente de la Sociedad Puerto Industrial Aguadulce, la construcción del nuevo puerto cuesta alrededor de 450 millones de dólares, lo que permitirá el desarrollo de unos 600 metros de largo (que se espera alargar hasta 900 metros) en un muelle que se convertirá en la quinta terminal de Buenaventura.

Adicional a lo anterior, se tiene contemplada la construcción de otro muelle de 250 metros de largo para el manejo de gráneles y carbón.

El terminal generará más de 500 empleos y se beneficiará, incluso, por la expansión de las esclusas del Canal de Panamá, además de la Alianza del Pacífico.

Una de las principales oportunidades, según el Gobierno Nacional, tiene que ver con la capacidad para hacer negocios con Asia, a través de los nuevos terminales portuarios del país¹³.

3.1.4.4 Marco Geográfico

La empresa Construcciones Cesar Augusto Borja es objeto de estudio en esta investigación teniendo en cuenta que está ubicada en la ciudad de Buenaventura Distrito Especial departamento del Valle Del Cauca, Colombia en el barrio cascajal carrera 57 calle No. 3-55.

Buenaventura oficialmente Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Eco turístico de Buenaventura. Es una ciudad de Colombia ubicada en el

¹² Fuente: Tomado: <http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/arrancan-obras-nuevo-puente-pinal-buenaventura> (Consultado: 29/09/2014.Hora: 12:23 p.m.)

¹³ Fuente: Tomado: <http://www.portafolio.co/especiales/infraestructura-colombia-2015-construccion-y-energia-sos/nuevos-puertos-buenaventura> (Consultado: 21/05/2015. Hora: 08:33 a.m.)

departamento del Valle del Cauca. Cuenta con una población aproximada de 480.000 habitantes. Es el puerto marítimo más importante sobre el Océano Pacífico y el más importante de Colombia por el volumen de carga que mueve (más del 60% del comercio del país).

Se ubica en las coordenadas 3°53'35"N 77°4'10"O. Dista 115 km por carretera de Cali y está separada de ella por la Cordillera Occidental de los Andes. Aparte de esto, es la ciudad más grande en toda la región del Pacífico y la ciudad de mayor extensión del departamento del Valle del Cauca¹⁴.

3.1.4.5 Buenaventura, zona preferencial Valle del Cauca

Buenaventura, en el suroccidente de Colombia, es el municipio más grande del departamento de Valle del Cauca, sus 6.078 km² de superficie representan la tercera parte del área departamental y el segundo con más población, cuenta con 384.504 habitantes (proyecciones DANE 2013) y tiene el puerto más importante ubicado sobre el océano Pacífico Colombiano el puerto de buenaventura, que mueve el 77% del comercio interior y el 23% del comercio exterior del país. La economía de este municipio gira en torno a la actividad portuaria, la explotación forestal, la pesca marina y fluvial¹⁵.

3.1.5 Descripción de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja

3.1.5.1 ¿Quiénes somos?

Somos una organización dedicada a la realización de obras de construcción a hogares, edificios desde su inicio o remodelación con acabados de excelente calidad y mano de obra calificada. Prestando un buen servicio al cliente.

¹⁴ Fuente: Tomado: <http://es.mobilytrip.com/guide/colombia/valle-del-cauca,521/> (Consultado: 15/09/2014. Hora: 10:30 a.m.)

¹⁵ Fuente: Tomado: <http://www.investpacific.org/node/1346>. (Consultado: 12/09/2014. Hora: 09:00 a. m.)

3.1.5.2 Historia Empresarial

La empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, nació en el año 2004, ya que su propietario observó la necesidad de formalizar su trabajo teniendo en cuenta que se encontraba bajo la informalidad por más de 20 años, al pasar el tiempo fue adquiriendo reconocimiento gracias a su buen desempeño en el área. Hasta la fecha la formalización de la empresa ha dado resultado, obtenido contrato con empresas de la ciudad, pequeñas y medianas construcciones.

En la actualidad la empresa está constituida legalmente bajo régimen común, NIT 6.109.687-1 la empresa actualmente realiza aportes al Fondo Nacional de Formación Profesional de la Industria de la Construcción – FIC. Que por medio de esta se hace partícipe de oportunidades de empleo a los estudiantes de SENA.

Para finalizar la empresa a través de sus años de experiencia ha crecido tratando de modernizarse a las nuevas tecnologías, se puede destacar que su propietario asiste a cursos importantes sobre la actividad de la construcción para conocer las nuevas opiniones y avances.

3.1.5.3 Competencia

La competencia es un factor importante del entorno que no se pasa por alto, gracias a esto se puede mejorar brindar a los clientes mejores opciones, la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, no es la excepción frente a tener competencia, posee fortalezas que puede ofrecer a la comunidad en general. Entre ellos podemos destacar:

El constructor NIT 10.554.994-1 ubicada en el barrio bellavista Cra 47 No. 1-57 ya que además de ofrecer sus servicios de construcción se dedica también al alquiler de herramientas para la misma actividad que esto la hace fuerte.

La Informalidad en las ciudades: podría definirse como la resolución por medios no convencionales de una serie de necesidades de las personas que necesitan vivienda. Los asentamientos informales alcanzan promedio 24% del área residencial nacional, puesto que la escala de producción formal de vivienda en Colombia es insuficiente para atender la demanda. El aumento de la producción formal de vivienda reduciría los costos asociados con desmarginalización y reubicación de familias y Catastros descentralizados, cálculos del DNP (2005). Visión Colombia, II Centenario: 2019. En Colombia se formarán 235 mil hogares cada año durante el período 2009-2017. En el mejor momento de producción de vivienda se alcanzó en promedio 144.000 unidades anuales¹⁶

3.1.5.4 Servicios

La empresa está dedicada a la realización de obras de construcción, Para posteriormente entregar un bien terminado, la empresa cuenta con proveedores locales y regionales, para que el cliente tenga más posibilidades de escoger.

Dar buen servicio y desempeño depende el prestigio y el crecimiento de la empresa el acompañamiento y orientación a los clientes es una ventaja, se tiene en cuenta los presupuestos de los clientes para posteriormente ser aconsejados, para ofrecer ese servicio, dando opciones y soluciones a las situaciones que se puedan presentar.

Tabla 3. Servicios

Acabados	Obra Negra
Fundiciones	Pilotaje
Obra Blanca	Enchape
Concretos a la Vista	Remodelaciones
Eterboard	Entre Otros

Fuente: Elaboración propia.

¹⁶ http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/ArtPres_20090612060544_0.pdf
(Consultado: 21/05/2015. Hora 09:00 a.m.)

3.1.5.5 Proveedores

La empresa Construcciones Cesar Augusto Borja cuenta con proveedores locales y en la ciudad de Cali entre ellos se pueden destacar.

- FERRETERIA LAS ROCAS, NIT 16.218.005-2 ubicada sobre la autopista Simón Bolívar Número 41 -29.
- Distribuidores DRYWALL/E, NIT 16497031-1 ubicada CL 2 7 51 Barrio Pueblo Nuevo calle la virgen.
- FERRETERIA DOBLE AA, NIT 6.387.730-1 ubicada cra. 47 Número. 1-10 barrió Bellavista

3.1.5.6 Transporte

El medio de transporte es de importancia para el sector de la construcción teniendo en cuenta que se encuentran materiales de especial cuidado a la hora de trasladarlos, ya que pueden ser pesados, delicados, de altura o carga larga, es por ello que la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, ha pensado que estos que deben ser transportados por personal calificado contribuyendo a esto, cuenta con 2 camionetas para disponibilidad del servicio que mejora el tiempo en las labores.

3.1.5.7 Herramientas

Tabla 4. Herramientas

Cantidad	Descripción
2	Camionetas
8	Carretas o bugís
15	Palas
10	Picas
6	Barras
1	Taladro Hillten para demolición
6	Taladros medianos (perforar y demolición)
10	Martillos
5	Palustres
6	Serruchos
1	Sinfín
8	Porras
10	Cinceles
8	Marcos de segueta
10	juegos de andamios metálicos
1	maquina compactadora (rana)
2	Vibradores para concreto
1	Trompo mezclador
4	Pulidoras grandes
2	pulidoras pequeñas
2	máquinas de cortar azulejo (RUBI)
8	Reglas metálicas
8	Niveles
6	Plomadas
3	Decámetros
1	Metro plesímetro

Fuente: Elaboración propia.

3.2 MARCO TEÓRICO

El surgimiento de los conceptos de estrategia de negocios remonta a finales de los años 50 y su florecimiento se puede observar claramente en los años 70. El desarrollo fundamental del enfoque modelos y técnicas para la planeación y la administración estratégica de ha dado en los últimos 20 años.

Existen Diversos enfoques y modelos para elaborar un Planes Estratégicos. Se diferencian entre sí en aspectos de forma y procedimiento, pero no en los componentes básicos que soporten el proceso de Planeación Estratégica. Es por esta razón que a continuación se escogen algunos de los modelos de tantos y diversos que existen teniendo en cuenta sus autores.

3.2.1 Modelo planteado por la docente *Martha Pérez*

Facultad de Ciencias de la Administración sobre la elaboración de un plan de Desarrollo Estratégico. Universidad del valle 1990 por parte de la docente Martha Pérez quien elaboro la guía de planeación estratégica como fuente secundaria para personas interesadas en realizar temas relacionados.

Esta guía es de utilidad y completa para realización de un plan estratégico o mejorarlo cualquiera que sea el caso, cuanta con puntos concretos para la correcta elaboración y posterior entendimiento de manera fácil y sencilla teniendo en cuenta que posee términos y herramientas conocidas por el administrador pero a la misma vez útiles para desarrollarlo de manera completa y eficiente¹⁷.

3.2.1.1 Historia de la Organización se refiere a factores motivadores que dieron origen a la institución, principales cambios producidos y su impacto en el

¹⁷ Fuente: Tomado: FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO DE ZOONOSIS 2005 – 2008 (Consultado 22/11/2014. Hora: 02:39 p. m)

desarrollo de la misma. Se trata de tener una visión general del desarrollo del pasado en la empresa, para entender su situación actual y orientar su futuro¹⁸.

3.2.1.2 El análisis del Entorno de la Organización se compone de El análisis del Macro-ambiente, entendido como las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento de sector y de la empresa en particular: son fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico.

3.2.1.3 El análisis del Sector (o conjunto de empresas que producen el mismo tipo de servicio) se relacionan con su comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector. Se considera que el análisis contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportarían criterios importantes para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa¹⁹.

3.2.1.4. El benchmarking competitivo es el estudio que se realiza entre las empresas que desarrollen las mismas actividades con el fin de comparar ventajas y desventajas comparativas descubriendo diferencias de interés que nos permitan proponer nuevas prácticas. Este punto no se menciona en la guía de la profesora *Pérez*, pero se considera que es suma importancia, por lo tanto se incluye en el plan estratégico.

3.2.1.5 El análisis situacional interno comprende un estudio global de los procesos de trabajo de los recursos y capacidades de la empresa y de la cultura organizacional. Así se, reconocen las fortalezas y debilidades, aportando al análisis estratégico conclusiones sobre las capacidades de la empresa para responder a su entorno.

3.2.1.6 El análisis DOFA Es una herramienta que se utiliza para examinar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa, las cuales debe interrelacionar logrando estrategias. Este punto se anexa a la guía de la

¹⁸ Fuente: Tomado: PEREZ CASTAÑO, Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica, Universidad del Valle, 1990 (Consultado: 22/09/2014.Hora12:13 p. m.)

¹⁹ Fuente: Tomado: FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO DE ZOONOSIS 2005 – 2008 (Consultado 22/11/2014. Hora: 02:39 p. m)

profesora Martha Pérez, para la empresa es muy importante crear estrategias desde su propia realidad para posesionarse en el mercado.

3.2.1.7 Formulación del plan estratégico que comprende -La misión y se entiende como la razón de ser de la organización. -Los objetivos generales se refiere a logros, beneficios o resultados que se espera obtener en el horizonte de tiempo planteado y que comprometen el desempeño de toda la organización. -Las estrategias marcan el camino para lograr los objetivos propuestos. Son las vías seleccionadas entre las diferentes alternativas que se ofrecen. -La estructura es la forma que debe adoptar la organización para poder lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas.

3.2.1.8 El plan operativo o implementación del Plan Estratégico

Los programas se refieren al establecimiento de objetivos específicos y diseño de planes operativos por procesos de trabajo. Por unidades estratégicas de negocios o por unidades de la organización. La formulación de los programas debe derivarse del Plan Estratégico y por tanto su alcance debe corresponder al cumplimiento de los objetivos generales y las estrategias planteadas. -Los presupuestos corresponden a la valoración de los recursos que se requieren para implementar los programas. Como no se puede manipular el presupuesto del estado, se detallara el costo de las actividades a realizar. -Los procedimientos construyen la secuencia de pasos que deben llevarse a cabo en la operación de los programas²⁰.

3.2.1.9 La evaluación y control

Las áreas claves se refieren a la identificación de aspectos y factores que deben ser controlados para verificar y evaluar el cumplimiento del plan estratégico. -Los indicadores reflejan lo que se va a medir y como se van a medir. Los estándares, parámetros, desempeño y evaluación para posterior retroalimentación²¹.

²⁰ Fuente: Tomado: PEREZ CASTAÑO, Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica, Universidad del Valle, 1990 (Consultado: 22/09/2014.Hora12:13 p. m.)

²¹ Fuente: Tomado: PEREZ CASTAÑO, Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica, Universidad del Valle, 1990 (Consultado: 22/09/2014.Hora12:13 p. m.)

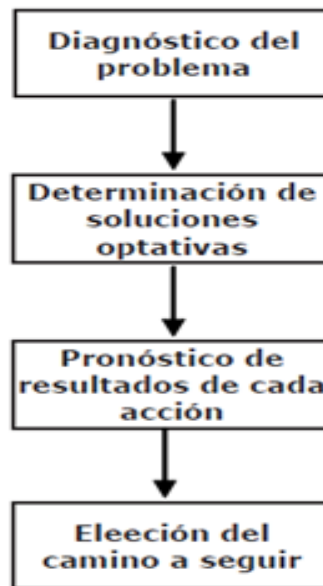
3.2.2 Modelo de *Newman William*

NEWMAN, William, define el proceso de planeación en los siguientes términos “...entendemos mejor 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 y, finalmente, la elección del camino a seguir”. La propuesta de *NEWMAN, William* proviene de la teoría Clásica de la Administración. Puede parecer un modelo simplista, pero posee la virtud, precisión de la resolución de problemas²².

Enfatiza en la necesidad de encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación. Posteriormente a la elección de las soluciones alternativas, propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas; una vez que éstas se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a la acción planificadora.

²²Fuente: Tomado www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf (Consultado: 20/09/2014. Hora: 02:25 p. m.)

Figura 3. Modelo *Newman William*



Fuente: Tomado www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf (Consultado: 20/09/2014. Hora: 02:25 p. m.)

3.2.3 El modelo de planeación *Frank Banghart*

Quizá una de las descripciones más claras y completas del proceso de planeación, de acuerdo con la corriente de sistemas, es la que propone *Frank Banghart* en su obra *Education Planning*, que incluye las siguientes fases: definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación²³.

²³ Fuente: Tomado <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf> (Consultado: 03/05/2014. Hora: 03:45 p. m.)

Figura 4. Modelo de planeación de *Frank Banghart*



Fuente: Tomado <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf> (Consultado: 03/05/2014. Hora: 03:45 p. m.)

3.2.4 El modelo *Tom Lambert* de planeación estratégica

El autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son²⁴:

1. Establecer la Visión.
2. Definir la situación actual.
3. Acordar la Misión.
4. Desarrollar Objetivo.
5. Generar Alternativas.
6. Seleccionar Estrategias.
7. Convenir Tácticas.
8. Elaborar el Plan Táctico.

Contemplando el modelo sobre el papel, se desplaza del presente, que se representa como el aquí y ahora, hasta el futuro ideal contenido en la visión del

²⁴ Fuente: Tomado: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>. CANO Flores, Milagros; OLIVERA Gómez, Daniel. (Consultado: 20/09/2014. Hora: 02:27 p. m.)

equipo de alta dirección. 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.

3.3 MARCO CONCEPTUAL

3.3.1 Modelos estratégicos El modelo Estratégico no se centra en la búsqueda de las causas del problema, sino en cómo funciona y cómo se puede cambiar la situación. Esto, debido a que la mayoría de los problemas se construyen y se mantienen a partir de nuestros intentos de solución.²⁵.

3.3.2 Estratega: Un estratega es una persona que tiene la habilidad de reconocer necesidades de cambio o circunstancias ante las cuales pueda generar una respuesta exitosa. El mismo debe tener la capacidad comprender que las circunstancias sumadas a sus respuestas producen el éxito en cualquier situación que se presente²⁶.

3.3.3 Estrategia: En la explicación del cambio estructural que se ha manejado hasta ahora, en el momento en que se establece una interacción con el entorno es cuando se comienza a hablar del desarrollo de estrategias. Este, puede darse de muchas formas, ya sea mediante la innovación en procesos, productos, servicios, tecnología, u otros factores productivos que generen resultados positivos dentro del marco de la gestión administrativa²⁷.

3.3.4 Alternativas: Cuando uno habla de alternativa se está refiriendo a la situación de optar o de elegir entre dos cosas diferentes o dos posibilidades de

²⁵Fuente: Tomado: <http://hermeslgb.wordpress.com/2010/09/08/conceptos-basicos-para-comprender-el-modelo-estrategico/> (Consultado: 15/09/2014. Hora: 10:11 a. m.)

²⁶Fuente: Tomado: <http://gestiondelaproduccion-usb.blogspot.com/2011/11/perfil-del-estratega-un-estratega-es.html> (Consultado: 15/09/2014. Hora: 10:29 a. m.)

²⁷Fuente: Tomado: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm> (Consultado: 15/09/2014. Hora: 10:41 a. m.)

acción. Generalmente, cuando se expresa una alternativa se emplea la conjunción o, que hace las veces de nexo conector entre las dos cuestiones o posibilidades²⁸.

3.3.5 Objetivos estratégicos: La estrategia que adoptemos se concreta con el planteamiento de Objetivos Estratégicos y con ellos concluimos una gran etapa, fundamental dentro del proceso estratégico²⁹.

3.3.6 Pensamiento estratégico: A pesar del uso cotidiano de la palabra, lo estratégico no es lo ingenioso. Estratagema y estrategia son palabras que tienen la misma raíz, pero su significado es muy diferente. Según Drucker, quien define la estrategia de la siguiente manera: “es darle sentido futuro a las acciones de hoy”.³⁰

3.3.7 Proyecto: El proyecto es la unidad operativa de los planes. Los planes se materializan en los proyectos, y se expresa como medio para la solución de los problemas.³¹

3.3.8 Tácticas: Se conoce con el término de Táctica al conjunto de métodos utilizados para lograr la concreción de un objetivo³².

3.3.9 Misión Es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización³³.

3.3.9 Visión: Para *Jack Fleitman*, en el mundo empresarial, la **visión** se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y

²⁸Fuente: Tomado: <http://www.definicionabc.com/general/alternativa.php> (Consultado: 15/09/2014. Hora: 10:41 a. m.)

²⁹Fuente: Tomado <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/345/Objetivos%20Estrategicos.htm> (Consultado: 15/09/2014. Hora: 10:41 a. m.)

³⁰Fuente: Tomado: <http://jcvalda.wordpress.com/2013/04/17/pensamiento-estrategico-2/> (Consultado: 16/09/2014. Hora 1:18 p. m.)

³¹Fuente: Tomado: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20I/definiciones.htm> (Consultado: 16/09/2014. Hora: 11:00 a. m.)

³²Fuente: Tomado: <http://www.definicionabc.com/general/tactica.php> (Consultado: 16/09/2014. Hora 1:23 p. m.)

³³Fuente: Tomado <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm> (Consultado: 16/09/2014. Hora 1:32 p.m.)

aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad³⁴

3.3.10 Valores: Los valores de una empresa definen la manera en que los gerentes y empleados deben conducirse, en que deben hacer negocio y el tipo de organización que deben construir para ayudarle a una empresa alcanzar su misión³⁵.

3.3.11 Objetivos: Representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente³⁶.

3.3.12 Organizar: El propósito de la organización consiste en lograr un esfuerzo coordinado mediante la definición de una tarea y las relaciones de autoridad³⁷.

3.4 MARCO LEGAL

Es una industria cuyo producto terminado es una infraestructura física con localización única y específica. El lugar por esta razón es una importante variable.

Está conformada por un conjunto de procesos y procedimientos cuyo objetivo es la satisfacción del cliente, quien necesita optimizar los recursos que invierte y el ingeniero constructor es el responsable de garantizar que así sea. Para ello necesita ser competitivo en precisión, velocidad y calidad lo cual le obliga a estar a la vanguardia con relación a la tecnología y a los últimos avances de la ciencia y la informática.

³⁴ Fuente: Tomado: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html> (Consultado: 16/09/2014. Hora 1:32 p.m.)

³⁵ Fuente: Tomado: HILL, Charles. (2005). Administración estratégica: un enfoque integrado. 6 edición. México: McGraw-Hill Interamericana

³⁶ Fuente: Tomado: MUCH. Lourdes. (2008). Planeación estratégica: El Rumbo hacia el éxito. 2 edición. México: Trillas, 2008

³⁷ Fuente: Tomado: FRED, David. (1997). Concepto de administración estratégica. Edición 9ª Editorial: Pearson educación S. A. México P. 43

Es un producto en evolución continua que inició sus trabajos de investigación con base en la recopilación estadística de datos obtenidos por la experiencia en la ejecución de proyectos de construcción en diferentes puntos de la geografía colombiana. Datos relativos a la variación real de los precios, a los rendimientos, a las características de los vehículos de transporte, al acomodamiento físico de los materiales, a la aplicación de tecnologías y prácticas locales.

La recopilación estadística de todos estos datos dio lugar a un ingente trabajo de correlación y análisis que permitió generar un grueso de información estructurada que para nuestro cliente el Ingeniero Constructor, es una herramienta sencilla que resulta clave para sus objetivos en la óptima y eficaz ejecución de sus proyectos de construcción³⁸.

Se ejecutan obras, calidad de:

- Entidad territorial
- Entidad descentralizada
- Empresa de economía mixta
- Ingeniero Contratista
- Interventor
- Gerente o Director de Proyecto
- Entidad de control

La empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, está constituida legalmente en la cámara de comercio de Buenaventura bajo Régimen común con un NIT 6.109.687-1, matrícula mercantil 50720-1, el cual figura su establecimiento en el Barrio cascajal CR 57 CL 48 3 – 55 de Buenaventura. Resolución DIAN No. 350000009025.

De conformidad con el decreto 2150 de 1995 y la autorización impartida por la superintendencia de industria y comercio para efectos legales. Ya que es la encargada de vigilar por las diferentes actividades de las organizaciones.

³⁸ Fuente: Tomado: <http://obrascivilesencolombia.blogspot.com/2011/04/leyes-que-rigen-la-construccion-en.html> (Consultado:29/09/2014.Hora:01:07 p.m.)

Tabla 5. Normativas que rigen la Construcción en Colombia.

Resolución 020 de 1951	Reglamenta los artículos 349 y 359 del Código Sustantivo de Trabajo
Resolución N° 02413 de mayo 22 d 1979	Reglamento de higiene y seguridad para ña industria de la construcción. Cuyo contenido es: Aspectos generales de la Construcción. Aspectos Médicos y paramédicos. Habilidadación ocupacional, organización del programa de salud ocupacional, obligaciones de los trabajadores. De los campamentos provisionales, de las excavaciones. De los andamios. Medidas para disminuir altura de libre caída. Escaleras. De la demolición y remoción de escombros. Protección para el público aceras. Explosivos. Medidas de seguridad. Quemaduras. Vibraciones. Ruido. Maquinaria pesada. De las herramientas manuales. De la ergonomía en la construcción, de los comités paritarios de higiene y seguridad. Equipos de protección personal. Cinturones de seguridad. Herrajes. Cascos de seguridad. Otros elementos de protección personal: Guantes para trabajo en General. Botas de seguridad. Primeros auxilios. El trabajador menor en la construcción y sanciones. Normas sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo. Dicha Resolución contiene los siguientes títulos o apartados: Disposiciones Generales, Campo de Aplicación, Obligaciones de los Patronos, Obligaciones de los Trabajadores, De los inmuebles destinados a establecimientos de trabajo, Edificios y locales, Servicios de Higiene, Servicios permanentes, De la higiene en los lugares de trabajo. Orden y limpieza, Evacuación de residuos o desechos, De los campamentos de los trabajadores, Normas generales sobre riesgos establecimientos de trabajo: De
Resolución No. 02400 de mayo 22 de 1979	

Tabla 5. *(Continuación)*

la temperatura, humedad y calefacción, De la ventilación, De la iluminación, De los ruidos y vibraciones, De las radiaciones ionizantes, Radiaciones no ionizantes: ultravioleta, infrarroja y radiofrecuencia, De la electricidad, Alterna, Continua y Estática, De las Concentraciones Máximas Permisibles, Contaminación Ambiental, De las Substancias Infecciosas y Tóxicas, De las Substancias Inflamables y Explosivas, De la ropa de trabajo - Equipos y elementos de protección, De la ropa de trabajo, De los equipos y elementos de protección, De los colores de seguridad, Código de colores, De la prevención y extinción de Incendios, De la prevención de Incendios, De la extinción de Incendios, De los explosivos, Del Manejo de los Explosivos, Del Transporte de los Explosivos, De los Locales Destinados a Polvorines, De los Barrenos y Voladuras, De las Máquinas-Equipos y Aparatos en General, De las Máquinas-Herramientas y Máquinas Industriales, De los Equipos-Tanques y Recipientes de almacenamiento, De las Tuberías y conductos, De las herramientas en general, De las Herramientas de Mano, De las Herramientas de Fuerza Motriz, Del manejo y transporte de materiales, Del Manejo y Transporte Manual de Materiales, Del Manejo y Transporte Mecánico de Materiales, De las Instalaciones Industriales Operaciones y Procesos, De los generadores de vapor, De los recipientes y tuberías sometidos a presión, De los cilindros para gases comprimidos, De los hornos y secadores, De la soldadura eléctrica autógena y corte de metales, De los trabajos en aire comprimido, De los trabajos de pintura a presión, De la Construcción, De la Demolición y Remoción de Escombros, De las

Tabla 5. (Continuación)	Excavaciones, De los Andamios y Escaleras, De los Túneles y Trabajos Subterráneos, De las Canteras y Trituración, Del trabajo de Mujeres y Menores, Disposiciones Finales.
Resolución 08321 de agosto 4 de 1983	Normas sobre protección y conservación de la audición, de la salud y bienestar de personas.
Resolución 132 de enero 18 de 1984	Normas sobre presentación de informe de accidente de trabajo.
Resolución 02013 de Junio 6 de 1986	Reglamento para la organización y funcionamiento de los comités, de medicina, higiene y seguridad industrial en lugares de trabajo.
Resolución 01016 de marzo 31 de 1989	Reglamento de la organización, funcionamiento y forma de los programas de Salud Ocupacional.
Resolución 13824 de octubre de 1989	Medidas de protección de salud.
Resolución 001792 de 3 de mayo de 1990	Valores límites permisibles para la exposición ocupacional al ruido.
Resolución 09013 de 12 de julio de 1990	Normas y procedimientos relacionados con el funcionamiento y operación de equipos de rayos X y otros emisores de radiaciones ionizantes.
Resolución 006398 de 20 de diciembre de 1991	Procedimiento en materia de salud ocupacional.
Resolución 1075 de marzo 24 de 1992	Actividades en materia de salud ocupacional.
Resolución 2284 de abril 14 de 1994	Por la cual se le delega y reglamenta la expedición de licencias de salud ocupacional para personas naturales y jurídicas, y su supervisión y vigilancia por las direcciones seccionales y locales de salud.
Resolución 003465 de octubre 5 de	Integra Juntas de Calificación de

Tabla 5. (Continuación) 1994	Invalidéz.
Resolución 3941 de noviembre 24 de 1994	Reglamenta el examen de ingreso.
Resolución 3997 de octubre 30 de 1996	Establecen actividades y procedimientos para el desarrollo de las acciones de promoción y prevención en el SGSSS.
Resolución 890 de julio 10 del 2002	Se dictan disposiciones sobre la información de afiliación al SGSSS. Incluye Anexo técnico.
Resolución 1896 de enero 12 del 2002	Se sustituye la clasificación de procedimientos contemplada en resolución 2333/2000.

Fuente: <http://obrascivilesencolombia.blogspot.com/2011/04/leyes-que-rigen-la-construccion-en.html> Elaboración propia. Tomado:

3.4.1 Normatividad

El presidente de la república de Colombia en ejercicio de las facultades constitucionales y legales. Especialmente las que le confieren el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política, hace referencia a la normatividad que actualmente rige al sector de la construcción en el territorio colombiano.

Que el Gobierno Nacional expidió el Decreto 2111 de 1997, por el cual se reglamentó la materia de licencias de construcción y urbanismo, así como el régimen de los curadores urbanos y de las sanciones urbanísticas;

Que posteriormente se promulgó la Ley 400 de 1997, la cual modifica algunos aspectos relacionados con la expedición de las licencias de construcción, los curadores urbanos y las sanciones urbanísticas;

Que por la dinámica urbana se hace necesario reglamentar el Artículo 48 de la Ley 9 de 1989, en especial lo referente a la legalización de urbanizaciones y al reconocimiento de construcciones³⁹.

Que el numeral 40 del Artículo 101 de la Ley 388 de 1997, establece que el Gobierno Nacional reglamentará todo lo relacionado a cargo de los particulares que realicen trámites ante las curadurías urbanas, al igual que lo referente a la remuneración de quienes ejercen esta función teniendo en cuenta, entre otros, la cuantía y naturaleza de las obras que requieren licencia y las actuaciones que sean necesarias para expedirlas; Que resulta conveniente expedir una reglamentación que armonice las modificaciones introducidas por la Ley 400 de 1997 con las disposiciones de la Ley 388 de 1997 referentes a las licencias, sanciones urbanísticas y curadores urbanos⁴⁰.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo se empleará el tipo de investigación descriptiva, teniendo en cuenta que el estudio no se limita a datos, va más allá, es guiar la organización a un horizonte más claro para que se desarrolle administrativamente y obtenga oportunidades en el mercado para que los trabajadores tengan sentido de pertenencia con la misma, a través de un plan estratégico elaborado acorde a las necesidades.

El tipo de Estudio que se aplica en el siguiente trabajo tiene en cuenta consideraciones importantes como la formulación del problema, que nos permitirá desarrollar hipótesis. Se realiza observaciones al personal que labora en la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, con el fin de reunir información no escrita que nos ayude a sintetizar el problema a investigar.

³⁹Fuente: Tomado:<http://obrascivilesencolombia.blogspot.com/2011/04/leyes-que-rigen-la-construccion-en.html> (Consultado 29/09/2014. Hora: 01:14 p.m.)

⁴⁰Fuente: Tomado:<http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/MAM-856629>(Consultado:29/09/2014.Hora: 01:12 p. m)

4.1.1 Descriptivo: Esta se ocupa de la descripción de características que identifican los diferentes elementos y su correlación, se hace un análisis descriptivo de la situación actual en la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja.

4.1.2 Explorativo: Este estudio tiene como objetivo la formulación del problema para posibilitar la investigación más precisa o en el desarrollo de la hipótesis.

4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Las consideraciones que se tendrán en cuenta:

4.2.1 Inductivo: proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicada a situaciones similares a la observada.

4.2.2 Deductivos: proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

4.2.3 Analítico: proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada uno las partes que caracterizan una realidad. De esa manera se establece la relación *causa- efecto* entre los elementos que componen el objeto de investigación⁴¹.

Cuando se realiza una investigación se debe tener en cuenta aspectos de la vida laboral de los trabajadores de la empresa, teniendo en cuenta que se puede guiar por medio de las opiniones y percepciones de empresas o personas que han tenido contacto o experiencias directa con la misma, sean positivas o negativas, y de esta manera realizar recomendaciones favorables, pero con la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja.

⁴¹ Fuente: Tomado: Méndez, Carlos. (2001). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación: MC GRAW-HILL (Consultado 20/11/2014.Hora 09:00 p.m.)

4.3 FUENTES DE DATOS

Para el siguiente trabajo se tendrán en cuenta diferentes tipos de recolección de datos entre ellos encontramos fuentes primarias y secundarias que ayudaran a que la investigación siga un orden para realizar la gestión de forma organizada y correcta y se llegue hasta donde se quiere.

4.3.1 Fuentes de Datos Primarios

Esta fuente se llevará a cabo por observación directa, y comunicación con los miembros de la empresa, el investigador podrá relacionarse, analizar, concluir, conocer y escuchar aportes y recomendaciones de los colaboradores de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja y enriquecer la investigación.

4.3.1.1 Observación Este medio es muy útil teniendo en cuenta que los datos que se recogen a través de la observación directa, visitando las instalaciones de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja. Estas observaciones permiten analizar las fuerzas del entorno e identificar las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades para el análisis del entorno organizacional.

4.3.1.2 Consulta a Expertos Con el propósito de recolectar información cierta se debe tener en cuenta las opiniones y percepciones de profesionales y ampliar las ideas de planeación estratégica, con el fin de formular una misión, visión y estrategias para la empresa.

4.3.2 Fuentes de Datos Secundarios

Las fuentes secundarias son de esencial apoyo para la investigación se debe tener en cuenta que esta información se puede encontrar en bibliotecas, internet, libros e investigaciones que ya se han realizado para que sirvan de herramienta para mejorar la calidad de la investigación.

5. PLAN ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS

Para el tratamiento de la información se utilizará las herramientas que se consideren necesarias para diagnosticar la situación de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, y hacer buen uso de la información para posteriormente darle solución, se tendrán encuentras las herramientas necesarias para llevar a cabo el manejo de la información y las respectivas presentaciones del mismo ya sea cuadros, tablas, imágenes. Figuras o las que sean correspondientes.

5.1 RESULTADOS ESPERADOS

Después de realizar un diagnóstico de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, y haber recomendado el plan estratégico administrativo se espera que la organización mejore y tenga orientación, teniendo en cuenta la gestión que se empezará al iniciar el presente trabajo de investigación para que posteriormente la organización avance. Se espera que gracias a esta labor se logre el orden requerido para mejorar el funcionamiento de la empresa y esta alcance sus objetivos y sea competitiva. Finalmente el resultado pertinente será que el propietario establezca e informe a sus colaboradores lo realizado para que se familiaricen y tengan una visión más clara de lo desarrollado.

5.1.1 Campo Académico: El establecimiento de un plan estratégico administrativo es de suma importancia para enriquecer el conocimiento propio y de aquellos que decidan leerlo.

5.1.2 Campo Administrativo: La formulación y posterior establecimiento del plan estratégico busca organizar la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, administrativamente para que sea competitiva.

5.1.3 Campo Comercial: Se busca que la empresa mejore y tenga precios razonables con trabajo de calidad, de esta forma se mantenga en el mercado de una manera competitiva, para que los clientes puedan recordarla en su mente por su seriedad y buenos precios.

6. PROPUESTA O ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL

Al término de la presente investigación Cuando se debe entregar un informe final el cuál se convierta en una fuente secundaria de información para futuros investigadores y a su vez permita a la empresa crecer a nivel administrativo y competitivo a la vez con una fuerza laboral responsable y mano de obra calificada, teniendo en cuenta que la empresa posee fallas en el área administrativa.

El trabajo de investigación servirá de horizonte a los trabajadores de la empresa ya que gracias a un plan estratégico estructurado hará que conozcan más la organización y desarrollen un sentido de pertenencia más claro.

7. GUIA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DOCENTE MARTHA PEREZ CASTAÑO APLICADO PARA LA EMPRESA COSNSTRUCCIONES CESAR AUGUSTO BORJA

7.1 Historia de la Organización

Desde joven el señor Cesar Augusto Borja inclino su gusto por la construcciones de obras civiles residenciales convirtiéndose en su principal factor motivador, para emprender una organización que cumpliera con las expectativas deseadas, nace la idea de empezar a laborar en el sector de la construcción en el año de 1970, realizo sus primeros trabajos en la ejecución de obras como ayudante de

construcción, no contento con esto y asumiendo que entendía el entorno en el que se desenvolvía creció su experiencia sin haber adquirido estudios previos.

Asistió a diversas capacitaciones, teniendo en cuenta que durante todo el transcurso de su vida ya realizaba obras agradables a la vista y llamaban la atención por calidad y creatividad, hasta el año 2000, decidió seguirse capacitando con el Sena (Centro Náutico Pesquero de Buenaventura) adquiriendo el certificado de constructor en obras civiles de esta forma siguió escalando y en el año 2004 emprendió la creación de su propia organización formalizada con el nombre de Construcciones Cesar Augusto Borja, obteniendo contratos formales teniendo en cuenta que llevaba tiempo en la informalidad.

Ya en el 2004 tenía a su cargo 30 colaboradores, al formalizar la organización se amplía el nicho de mercado para la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, crea su propio logo, tarjetas, Correo y elaboración de facturas propias con el ánimo de crecer y ser reconocidos en el sector competitivo y exigente. La empresa actualmente desea seguir creciendo administrativamente es por ello que se interesa en asumir los procesos que conlleva cumplirlos.

Figura 5. Logo de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja

7.1.1 Logo de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja



Fuente: Tomado: Empresa construcciones Cesar Augusto Borja.

7.1.2 Actividades de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja

El objeto social de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, es obtener contratos con personas naturales o jurídicas que requieran algún tipo de trabajo de obras de construcción general; remodelaciones, obra negra, blanca, fundiciones, pilotaje y obras desde un inicio cualquiera de estos servicios la empresa busca satisfacer al cliente a través de un bien terminado, teniendo en cuenta que de esta forma crea un reconocimiento positivo por medio de calidad, precio y satisfacción al cliente.

7.1.3 Elementos diferenciales de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja

Tabla 6. Elementos diferenciales de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja.

Atención al cliente y satisfacción.	Beneficios al cliente.	Asesoría personalizada
Acompañamiento antes y después de la construcción.	Obras Negociables.	Terrenos
Resolver dudas.	Transporte de materiales	Enchapes
Calidad.	Cotizaciones sujeta a modificaciones.	Ferretería

Fuente: Elaboración Propia.

7.1.3 Clientes

La empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, cuenta con clientes de todo tipo, personas naturales y jurídicas para la elaboración de pequeñas y medianas construcciones. Como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Clientes empresa Construcciones Cesar Augusto Borja.

Alguno de los clientes de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja.
GANE Buenaventura
Casas residenciales ubicadas en diferentes barrios de Buenaventura (modelo, el Jorge, ciudadela colpuertos, jardín, cascajal, transformación, Vella vista, el Dorado, entre otras).
Zona franca
Motel la Cabañas y el portal.
Hotel del pacifico vía Buenaventura – Cali, hotel en la via alterna – interna
Carnicería la Suprema
Pesqueras
Mirador Azul
Balneario la colonia santuariana
IDEMA
Obras de remodelación edificio del café
Panadería el capricho, entre otras.

Fuente: Elaboración Propia.

7.1.4 Documentación Legal

Tabla 8. Documentación Legal.

Nombre de la Empresa		
Construcciones Cesar Augusto Borja.	Régimen Simplificado	Actividad Comercial: Construcción de edificaciones para uso residencial
Propietario y Representante. Cesar Augusto Borja	Cámara de Comercio 050721-2	Certifica. De Conformidad del decreto 2150 1995.
Cédula. CC 6.109.687 de Alcalá valle del cauca.	Profesión constructor de obras civiles	
Matricula Mercantil NRO. 50720-1. NIT: 6.109.687- 1 Fecha de matrícula: 13 de Diciembre de 2006.	Dirección Comercial: Barrió Cascajal CR 57 CL 48 3-55 DE Buenaventura y sucursal en el centro edificio la estrella.	

Fuente: Elaboración Propia.

7.1.5 Ubicación de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja

COMUNA 11

La empresa Construcciones Cesar Augusto Borja está ubicada en la comuna 11 de la ciudad de Buenaventura en el barrio EL CASCAJAL, CR 57 CL 48 3-55 en esta dirección se da cumplimiento a las labores administrativas de la empresa.

7.2 El análisis del Entorno de la Organización

Se compone de El análisis del Macro-ambiente, entendido como las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento de sector y de la empresa en particular: son fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico.

7.2.1 Análisis del entorno a la empresa construcciones cesar augusto Borja POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)

Tabla 9. Análisis del entorno a la empresa construcciones cesar augusto Borja POAM (Perfil Oportunidades y Amenazas en el Medio)

POAM									
Construcciones Cesar Augusto Borja									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICOS									
Transporte de Materiales.	X						X		
Seguridad industrial.	X						X		
Estabilidad Económica.				X			X		
Nuevos impuestos.				X			X		
Creación de nuevas empresas Del sector de la Construcción.				X			X		
Crecimiento del sector.	X						X		
				X			X		

Tabla 9. (Continuación)									
Políticas del País con la relación									
Al sector de la Construcción.									
POLÍTICOS									
Responsabilidad pública.	X						X		
Política social del País.				X				X	
Participación activa				X			X		
Falta de integración de sectores privados y públicos.				X			X		
Falta de credibilidad en el País.				X				X	
Participación de estudiantes SENA	X						X		
SOCIALES									
Discriminación racial, educativa u otras.				X				X	
Seguridad social.	X						X		
Salarios.				X			X		
Generación de empleos directos	X						X		
Poca participación en los medios de comunicación.				X			X		
Poca participación en proyectos sociales.				X			X		
Aumento de la migración a otras ciudades principales.				X					X
Discriminación a la mujer.				X			X		
TECNOLÓGICOS									
Telecomunicaciones.	X						X		
Herramientas de Comunicación	X						X		
Facilidad tecnológica.				X			X		

Tabla 9. (Continuación)	X						X		
Globalización de la información.	X						X		
Disponibilidad a los cambios tecnológicos.	X						X		
Requerimiento de maquinaria para las actividades.					X		X		
Fácil procesamiento de datos.					X		X		
Participación en los medios de Comunicación.				X			X		
Facilidad de información acerca de la empresa.				X			X		
Reconocimiento de la empresa en los medios de comunicación.				X			X		
COMPETITIVOS									
Estrategias de alianzas con organizaciones.	X						X		
Empresas similares.				X			X		
Desarrollo del sector	X						X		
Crecimiento. Sector Construcción	X						X		
Proveedores y clientes.	N				X		X		
Competencia precios y calidad.				X			X		
AMBIENTALES									
Leyes, políticas y normas Ambientales.	X							X	

Tabla 9. (Continuación)									
Conciencia sobre la preservación del ambiente.				X			X		
No adelantar obras en terrenos que atenten contra la flora y la fauna.				X			X		
Concientización del medio.		X					X		
Reconocimiento a la empresa.				X					X
Limpieza en las áreas de trabajo para evitar desechos y contaminación.				X				X	
Programas del medio ambiente en el punto de trabajo.		X					X		
GEOGRÁFICOS									
El clima				X			X		
Difícil transporte de materiales.				X			X		
Infraestructura de la ciudad.				X			X		

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2 Análisis del entorno a la empresa construcciones cesar augusto Borja POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)

El siguiente análisis permite observar las oportunidades que posee la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, en cuanto al ámbito económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico los cuales debe tener en cuenta para mejorar su desempeño con los clientes, además de ser una empresa comprometida con sus labores se destaca por su alto impacto en el servicio al cliente y por la preocupación por satisfacer los deseos de las personas naturales o jurídicas que contacten la empresa, se preocupan también por ofrecer servicios con alta tecnología y responsabilidad con los trabajadores con la

respetiva seguridad industrial requerida y dar empleos directos e indirectos y desarrollo social de la ciudad.

Teniendo en cuenta los diferentes factores mencionados anteriormente se puede decir que la empresa está en un nivel equilibrado, en cuanto a esto se puede interpretar que en el entorno económico que rodean la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, se encuentra nuevos impuestos, creación de nuevas empresas de construcción y crecimiento del sector que se encuentra en nivel alto de amenaza y alto impacto para la organización, en este punto se encuentra el crecimiento del sector, seguridad industrial y estabilidad económica como una oportunidad de nivel alto con impacto alto.

Hablando del entorno político que rodea la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, se puede detectar alta amenaza y alto impacto en la política social del país, participación activa, falta integración de sectores privados y públicos y falta de credibilidad en el país, y cuenta con alta oportunidad en la responsabilidad pública y participación de estudiantes del SENA, en el ámbito social la empresa genera alto impacto en amenazas como seguridad social y alta oportunidad en salarios, generación de empleos.

A nivel tecnológico la empresa genera alta amenaza herramientas tecnológicas y maquinaria pesada y alta oportunidad en la disponibilidad de cambios en sus herramientas tecnológicas, a nivel competitivo se encuentra alto impacto de amenaza en empresas similares, competencia de precios y oportunidad en el desarrollo del sector, crecimiento del sector, en el ambiente encuentra alta amenaza en la limpieza de áreas de trabajo, no adelantar obras en terrenos que atenten contra la flora y la fauna y oportunidad en las leyes, políticas y normas ambientales.

En el ambiente geográfico cuenta con alta amenaza en el clima, difícil transporte de materiales e infraestructura de la ciudad y esto genera alto impacto.

7.3 El análisis del Sector

La ciudad de Buenaventura cuenta con un número limitado de empresas constituidas del sector de la construcción en Buenaventura o registradas en la cámara de comercio, la mayoría de ellas trabajan bajo la informalidad, por ello se debe tener en cuenta que estas empresas se destacan por sus trabajos y responsabilidades para realizar estas obras.

La economía podría cerrar el año 2014 con un crecimiento económico del 4,7 por ciento, según las estimaciones de las autoridades económicas, luego de conocerse el desempeño del tercer trimestre del año que, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), se ubicó en el 4,2 por ciento.⁴²

La cifra estuvo levemente por debajo del comportamiento del segundo trimestre, cuando el PIB mostró un avance del 4,3 por ciento y no colmó las expectativas de los analistas, quienes esperaban que el indicador estuviera en un nivel entre este 4,3 por ciento y el 4,7 por ciento⁴³

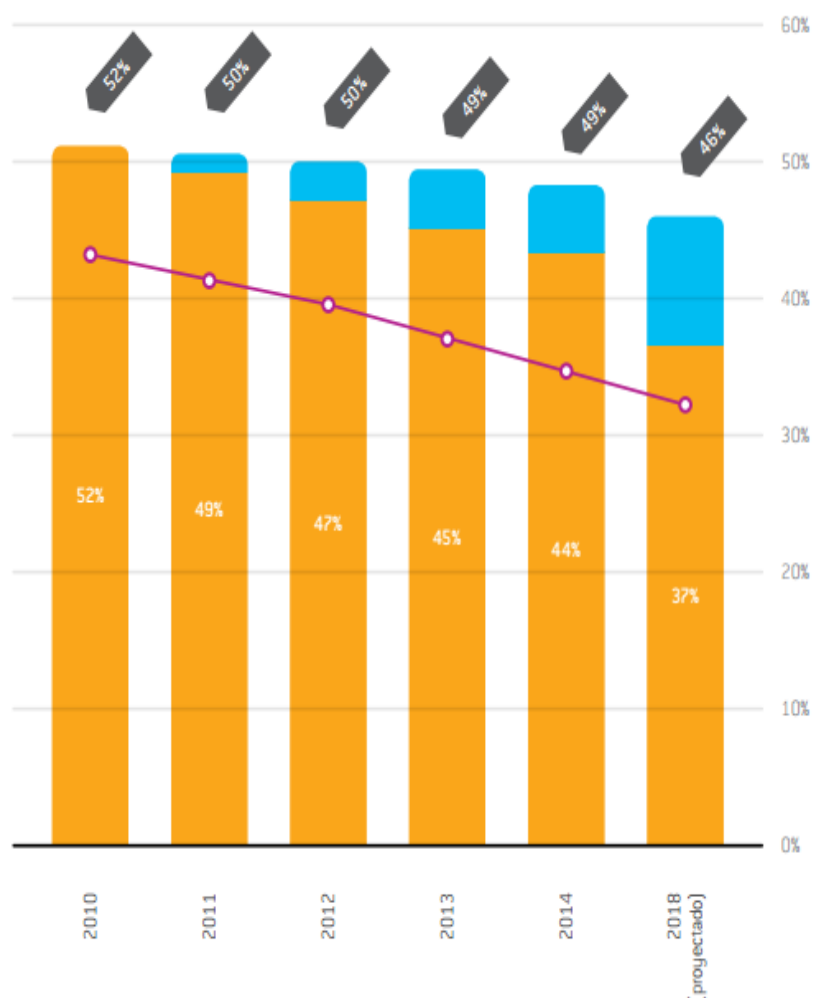
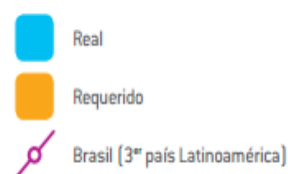
⁴² Fuente: Tomado: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/crecimiento-economico-de-colombia-en-el-ano-2014/14980966>(Consultado: 14/03/2015.Hora 12:23 p. m)

⁴³Fuente: Tomado: <https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/2a0dccee-d403-4bd7-b958-fb7ec4c19ab8/Informe+del+Sector+de+Edificaciones++May++14.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=2a0dccee-d403-4bd7-b958-fb7ec4c19ab8>(Consultado: 16/02/2015.Hora 02:36 p. m)

Figura 6. Tasa de informalidad laboral, resultados, proyecciones y metas 2014- 2015

POR PRIMERA VEZ EN DOS DÉCADAS LA INFORMALIDAD LABORAL SE SITÚA POR DEBAJO DE 50%. SIN EMBARGO, EL PAÍS TODAVÍA TIENE UNA TASA DE INFORMALIDAD MUY SUPERIOR A LA DE SUS PAÍSES VECINOS

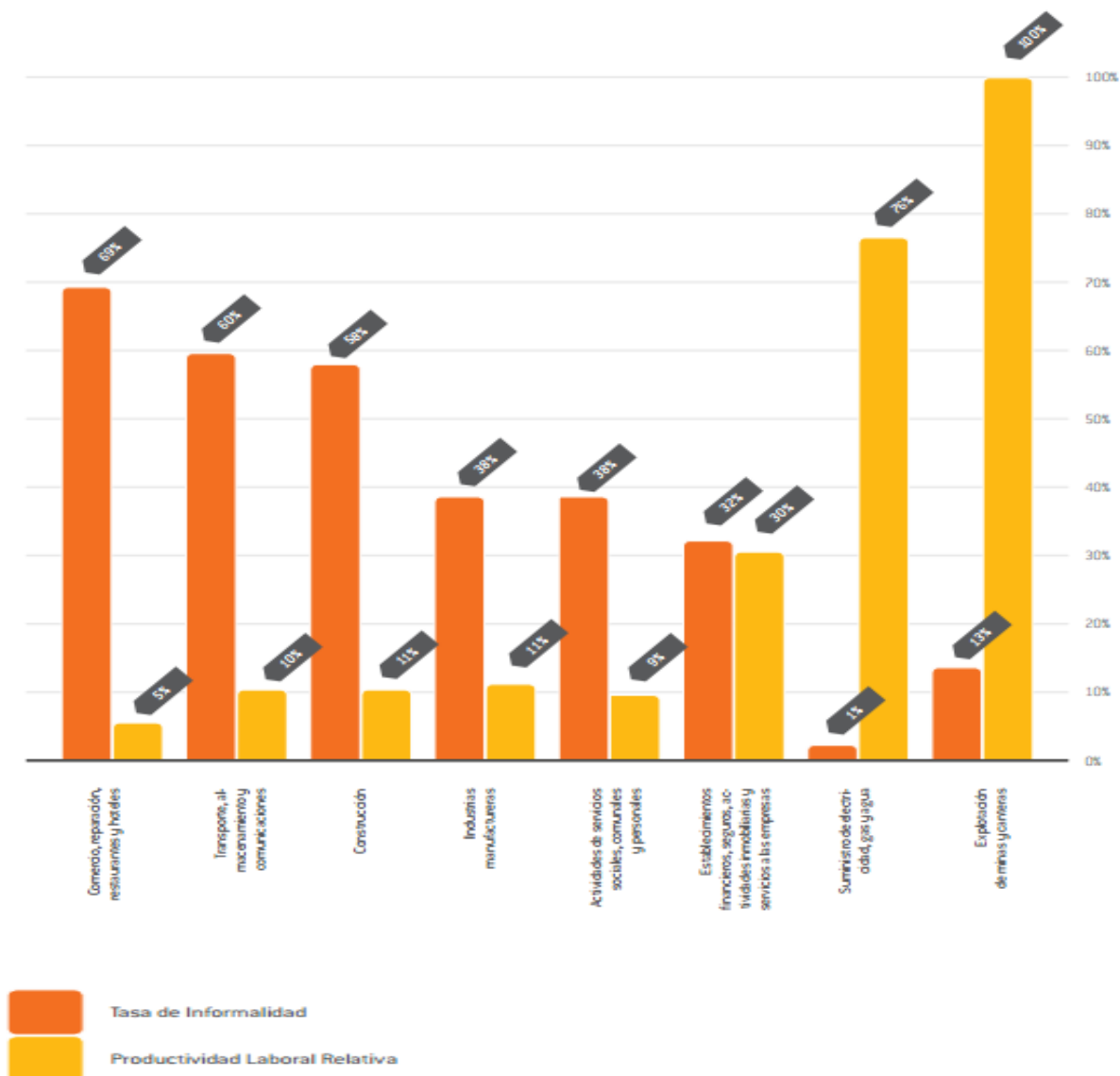
Gráfico 3. Tasa de informalidad laboral: resultados, proyecciones y metas.



Fuente: DANE y OIT, cálculos Consejo Privado de Competitividad.

Fuente: http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2014/11/CPC_INC-2014-2015-MLyF.pdf

Figura 7. Informalidad y productividad en los diferentes sectores plan Nacional de competitividad 2014



Fuente: http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2013/11/CPC_INC2013-2014-05-Laboral.pdf

7.4 El benchmarking Se entiende como una herramienta para que las empresas se comparen y mejoren y sean más competitivas este estudio se realiza a empresas que desarrollen las mismas actividades con el fin de comparar ventajas y desventajas.

Para aplicar este punto en la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, se tendrá en cuenta los diferentes tipos como el directo, funcional, interno y latente se va a utilizar el punto de benchmarking interno es quizá más peculiar que el resto, ya que se pone en marcha dentro de la propia empresa y no de cara a la competencia, teniendo en cuenta que pueden haber una serie de departamentos que pueden dar ejemplo a los demás siendo modelos a imitar por parte del resto. Esta estrategia parte de la premisa de que existe un departamento (o más) en la empresa que puede ser un ejemplo a seguir y de los que se puede recoger información de competidores o clientes que forman parte de este proceso o que cuentan con procesos similares. Es muy interesante realizarlo y quizá por ser dentro de la misma empresa el más fácil de hacer ya que se cuenta con toda la información necesaria.⁴⁴

7.4.1 implementar un Benchmarking interno.

1. Planteamiento: Consiste en identificar cuáles son los objetivos que se proponen alcanzar.

2. Recolección de datos: Se debe identificar la información a utilizar, análisis de información existente y la información que entrega el área con la que se realizará la comparación.

3. Identificación de datos: A partir de los datos entregados, se deben identificar las diferencias de desempeño para determinar cuáles son los factores responsables de los mejores resultados del área de referencia.

⁴⁴ Fuente: Tomado: <http://www.gestion.org/marketing/marketing-estrategico/6011/los-tipos-de-benchmarking/> (Consultado: 05/12/2014.Hora 02:50 p. m)

4. Toma de decisiones: Se debe llegar a una conclusión a partir de los datos analizados con el fin de implementar las mejorías en el área analizada y así aumentar la competitividad del área.⁴⁵

7.4.2 Desarrollo del Benchmarking interno para la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja.

1. Planteamiento:

- Ser reconocidos a nivel local como una empresa responsable, creativa y justa.
- Obtener contratos cada vez más importantes e identificables para la empresa.

2. Recolección de datos

Se identificó que la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, cuenta con buen reconocimiento a nivel local a través de las buenas referencias de sus clientes pasados y presentes de esta manera se pueden obtener buenas referencias para comparar la empresa con otras del mismo sector.

3. Identificación de los datos

Los mejores resultados de desempeño se muestran por parte de su propietario y los trabajadores más antiguos de la empresa, además de conocer el negocio, reconocen con valor lo que hacen a través de su experiencia y generan un sentido de pertenencia hacia ella y desean que la empresa mejore en su parte administrativa.

⁴⁵ Fuente: Tomado: <http://www.emprendedoresnews.com/tips/el-benchmarking-interno-una-herramienta-de-gestion.html> (Consultado: 05/12/2014.Hora 03:06 p. m)

3. Toma de decisiones

El área que más requiere orientación y guía hacia las metas deseadas son los trabajadores nuevos que en ocasiones llevan poco tiempo en labores de la construcción para que realicen bien las labores encomendadas y de esta forma la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja tenga prestigio.

7.5 El análisis situacional interno En este punto se reconoce los recursos y capacidades de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, teniendo en cuenta la cultura organizacional. Así se, reconocen las fortalezas y debilidades, aportando al análisis estratégico conclusiones sobre las capacidades de la empresa para responder a su entorno.

7.5.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA CONSTRUCCIONES CESAR AUGUSTO BORJA PCI (Perfil de Capacidad Interna)

Tabla 10. Análisis interno de la empresa construcciones cesar augusto Borja PCI (Perfil de Capacidad Interna)

PCI (Perfil de Capacidad Interna) Empresa Construcciones Cesar Augusto Borja									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa, Responsabilidad social.	X						X		
Uso de planes Estratégicos.					X			X	
Comunicación y control Gerencial.			X					X	
Sistemas de control.			X						X
Orientación empresarial.					X			X	
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa			X					X	

Tabla 10. (Continuación)				X			X		
Sistema de coordinación.									
Evaluación de gestión.			X				X		

Tabla 11. Capacidad Competitiva

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
Participación del mercado.		X					X		
Administración de los clientes.		X					X		
Ventaja sacada del potencial De crecimiento del mercado.					X			X	
Bajo costo de distribución.		X						X	

Tabla 12. Capacidad Financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando lo requiere		X					X		
Grado de utilización de su Capacidad de endeudamiento.			X				X		
Facilidad para salir del mercado.			X					X	
Rentabilidad		X					X		

Tabla 12. (Continuación) CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad de innovación.				X				X	
Nivel de tecnología utilizado en Las entregas.		X						X	
Valor agregado al servicio.						X			X
Nivel tecnológico.			X					X	
Aplicación de tecnología		X					X		

Tabla 13. Capacidad Talento Humano

CAPACIDAD TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del talento humano.						X	X		
Experiencia técnica.	X						X		
Estabilidad.	X							X	
Rotación.			X					X	
Ausentismo.				X			X		
Pertenencia.					X			X	
Motivación.			X				X		
Nivel de remuneración.		X						X	
Accidentalidad.					X		X		
Retiros.					X		X		
Índices de desempeño.	X						X		

Fuente: Elaboración Propia

7.5.2 Análisis interno de la empresa construcciones cesar augusto Borja PCI (Perfil de Capacidad Interna)

La empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, es una empresa que internamente necesita una orientación en la parte administrativa para que los

trabajadores sepan hacia dónde dirigir la empresa y que creen sentido de pertenecía con la misma y adquieran una mejor convicción de la empresa, las fortalezas que mayor impacto tiene la empresa es el servicio al cliente y la satisfacción al mismo con el compromiso que crea su propietario en cuanto a las debilidades se observa la poca planeación estratégica la falta de orientación hacia la consecución de metas y el cumplimiento de objetivos.

Para ampliar el análisis realizado se tiene en cuenta la capacidad directa de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, donde cuenta con alta fortalezas en diferentes puntos como imagen corporativa, velocidad a condiciones cambiantes, comunicación y control gerencial, sistemas de control y debilidad en uso de planes estratégicos, orientación empresarial generando alto impacto para la organización, esto invita a mejorar los aspectos negativos y a mantener o mejorar los que estén bien.

La empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, cuenta con altas fortalezas en su capacidad competitiva como en lealtad y satisfacción al cliente y mediano nivel en participación en el mercado, administración de los clientes y bajo costo de distribución sin dejar atrás debilidades como ventajas de crecimiento en el sector. En cuanto a la capacidad financiera cuenta con fortalezas como grado de utilización de capacidad de endeudamiento, acceso a capital cuando lo requiere y debilidades en poseer más amplio capital.

En cuanto a la capacidad tecnológica en las fortalezas rapidez en las entregas de las obras, aplicación de la tecnología y bajo nivel tecnológico y en la debilidad se encuentra capacidad de innovación que generan impactos en la organización y en cuanto a la capacidad de talento humano cuenta con fortalezas en factores como experiencia técnica, estabilidad e índices de desempeño y debilidades en nivel académico de talento humano, ausentismo, permanencia y accidentalidad que generan altos impactos en la organización ya sean positivos o negativos.

7.6 El análisis DOFA Es una herramienta que se utiliza para examinar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa en este caso Construcciones Cesar Augusto Borja, las cuales debe interrelacionar logrando estrategias. Este punto se anexa a la guía de la profesora Martha Pérez, para la empresa es muy importante crear estrategias desde su propia realidad para posesionarse en el mercado.

7.6.1 MATRIZ DOFA, a la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja

Tabla 14. Matriz Dofa, empresa, Construcciones Cesar Augusto Borja

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	- Realización de obras en la ciudad. - Por ser principal puerto y manejar sus propios recursos se pueden acceder a contratos para mejorar la calidad de vida de la población por medio de obras de construcción dignas para la comunidad en general. Ya se han parques, viviendas y también privada.	-Empresas de la misma rama que ofrecen más servicios. -mejor organización. - Precios en el mercado muy competitivos

Tabla 14. (Continuación) FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
- Cuenta con transporte de materiales. - Reconocimiento en el mercado local. -Talento humano.	- Capacitar continuamente al talento humano de la empresa. - Inspección de las actividades.	- Publicidad de la empresa. -Vigilar las actividades. -Prioridad en el servicio.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
-Falta de equipos para procesar la información. - Deficiencia en el orden. - Falta de estrategias y objetivos a cumplir.	- Adquirir nuevos y mejorados equipos. - Capacitar a los empleados para el cumplimiento de metas. -Mayor publicidad a la empresa.	- Más información de la empresa a los empleados en cuanto a lo administrativo. -Orden administrativo.

Fuente: Elaboración propia.

7.6.2 análisis de vulnerabilidad a la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja

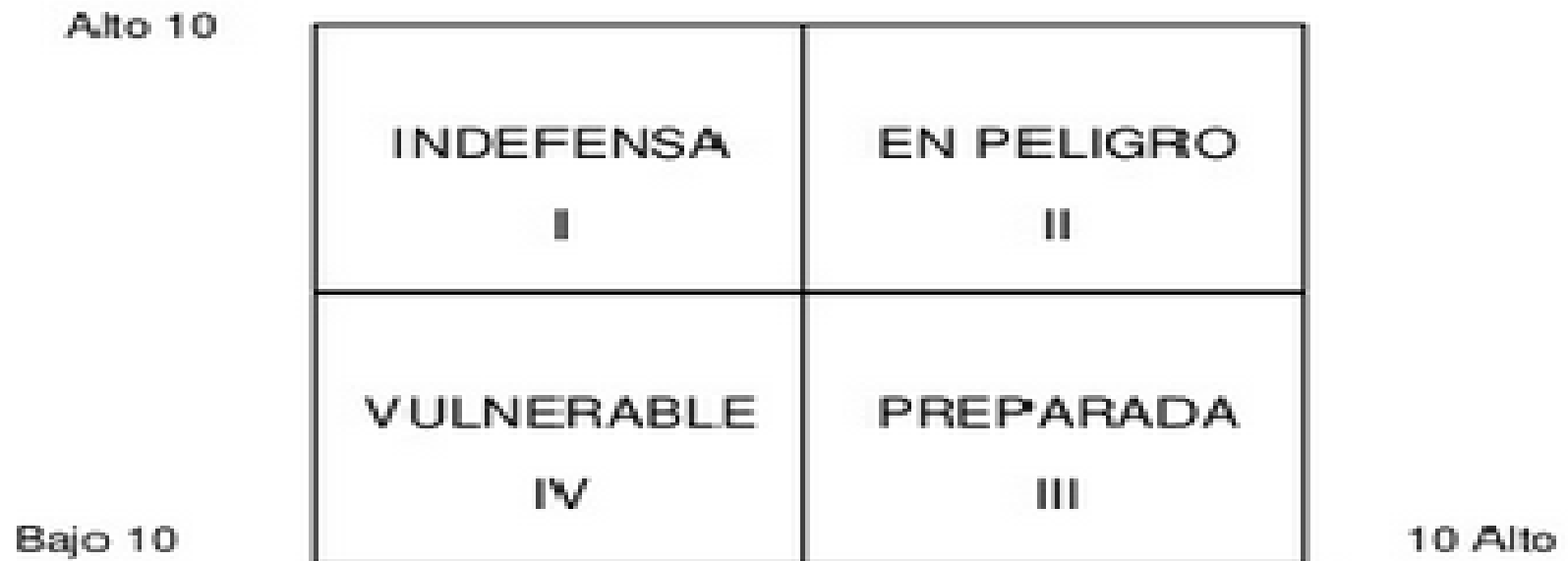
Tabla 15. Análisis de vulnerabilidad a la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCION	GRADO DE VULNERABILIDAD
			0 - 10	0 - 10	0 - 10	
Necesidad y aptitudes, expectativa de los clientes.	Poca planeación estratégica.	Desorientación.	8	6	5	II
Capacidad Financiera.	Poca inversión a las instalaciones.	No se actualiza	6	6	3	IV
Posición de costos con relación a los	Costos bajos en otras	Competencia	7	5	5	II

Tabla 15. (continuación)	empresas.					
Competidores						
Tecnologías	Poca ayuda de tecnologías de información.	Demora en los procesos.	9	5	5	II
Estructura Organizacional	No hay parámetros a seguir.	Funciones desorientadas	6	9	5	I
Imagen Corporativa	Poca publicidad No reconocimiento de la empresa.	Pocos Clientes.	8	8	9	IV

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 8. Probabilidad de ocurrencia



Fuente: Tomado <http://es.slideshare.net/oscarflopez/documento-analisis-vulnerabilidad-7421560>(Consultado:16/02/2015.Hora1:58 pm)

En cuanto a la elaboración del análisis de vulnerabilidad realizado a la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, se puede decir que la empresa se encuentra en un punto estable teniendo en cuenta el entorno que se desenvuelve y con una probabilidad de ocurrencia con puntos en peligro y vulnerables en aspectos como estructura organizacional, y necesidad de integrar orden administrativo a la organización por esta razón se propone el plan estratégico para mejorar en los puntos críticos de la empresa construcciones Cesar Augusto Borja.

7. MODELO FORMAL DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA COSNTRUCCIONES CESAR AUGUSTO BORJA

8.1 Formulación del plan estratégico

La misión y se entiende como la razón de ser de la organización.

La visión como desea la empresa verse en el futuro a corto, mediano o largo plazo.

Que deseamos hacer? Contribuir al desarrollo de la ciudad a través del trabajo honesto y de calidad.

¿Qué hacemos bien? La actividad de la construcción será la carta de presentación

¿A dónde deseamos ir? Al éxito pero de manera responsable y reconocidos por labores bien estructuradas

¿Qué deseamos ser? Hacia donde quieren llegar y ser reconocidos

¿Quiénes somos? Carta de presentación al público e interesado en conocer la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja.

Políticas de Calidad parámetros de orden para los integrantes de la empresa u organización.

Organigrama Representación gráfica de la estructura de una empresa u organización.

Estrategias marcan el camino para lograr los objetivos propuestos. Son las vías seleccionadas entre las diferentes alternativas que se ofrecen.

Objetivos Generales se refiere a logros, beneficios o resultados que se espera obtener en el horizonte de tiempo planteado y que comprometen el desempeño de toda la organización

8.1.1 Misión y visión de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja

Tabla 16. Misión de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja

Misión
Somos una empresa del sector de la construcción, queremos lograr resultados de excelente calidad y satisfacción al cliente, nos dedicamos a ejecutar obras civiles como casas residenciales y edificaciones de pequeña y mediana magnitud, en la ciudad de Buenaventura, deseamos hacer realidad las necesidades de nuestros clientes a través de un bien terminado agradable a la vista.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 17. Visión de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja

Visión
Ser la empresa líder en el sector de la construcción para el 2018 en la ciudad de Buenaventura con personal responsable, agradable y comprometido, con capacidad de interpretar los deseos de los clientes y hacerlos realidad, destacarnos por la competencia leal, precios competitivos y obras de calidad.

Fuente: Elaboración Propia.

8.1.2 Objetivos generales y estrategias de la empresa construcciones cesar Augusto Borja

Tabla 18. Objetivos

Objetivo Principal
Ser la principal empresa del sector de la construcción a nivel local, reconocida por el cumplimiento y calidad.
Objetivos Específicos

Tabla 18. *(Continuación)*

- Ser la primera empresa en Buenaventura en el sector de la construcción con mejores referencias en el mercado.
- Tener los precios competitivos y servicios de excelente calidad.
- Ser reconocidos a nivel local por la preocupación al servicio al cliente.
- Capacitar al personal de manera constante y reflejarlo en los bienes terminados.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 19. Estrategias

Estrategias

Confiabilidad: De suma importancia crear confianza en los clientes, de esta manera las personas estarán seguras a la hora de encomendar sus trabajos a la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja.

Compromiso: Que las personas observen esa responsabilidad de parte de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja para que sientan tranquilidad.

Tecnología: Que las personas y clientes confíen en las herramientas de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja para que de esta manera sientan que sus bienes terminados son de calidad y seguridad.

Seguridad: Que las personas y clientes observen la responsabilidad de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, con sus trabajadores y sus Contratos y de esta forman reflejen la seriedad de la empresa.

La estructura es la forma que debe adoptar la organización para poder lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas.

Fuente: Elaboración Propia

8.1.3 Quienes somos de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja

Tabla 20. Quienes somos empresa construcciones Cesar Augusto Borja

¿Quiénes somos? Somos una empresa dedicada a la ejecución de obras civiles como casas residenciales y edificaciones de pequeña y mediana magnitud, enfocados en el servicio al cliente y suplir sus necesidades para convertirlos en realidad.
--

Fuente: Elaboración Propia

8.1.4 Políticas de Calidad

Tabla 21. Políticas de Calidad

Políticas de Calidad Basados en la experiencia y el reconocimiento local de pequeñas y mediana obras civiles queremos ofrecer a nuestros clientes la oportunidad de ver realizados sus sueños en bien terminado de excelente calidad y buen servicio al Cliente.
¿Que deseamos hacer? Realizar obras civiles de buena calidad con el fin de ser reconocidos a nivel local y Nacional. ¿Qué hacemos bien? Todo lo que tenga que ver con las actividades del sector de la construcción y el servicio al cliente, la empresa se preocupa por la satisfacción al mismo. ¿A dónde deseamos ir? A mediano plazo convertirse en la empresa más importante a nivel local en realización de obras civiles. ¿Qué deseamos ser? Reconocidos por labores bien hechas con calidad y satisfacción al cliente tanto en el servicio prestado como en el bien terminado.

Fuente: elaboración propia

8.1.4 Valores

Tabla 22. Valores

Valores
Responsabilidad: Hacer las actividades de manera precisa en el tiempo justo.
Compromiso: Realizar las actividades con empeño y dedicación.
Amor: realización de las obras con amor y se vean reflejados en el bien terminado.
Respeto: por lo que hacemos y como lo hacemos para nuestros clientes.

Elaboración propia.

8.1.5 Organigrama

Organigrama funcional Incluye las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

8.1.5.1 Funciones del organigrama empresa Construcciones Cesar Augusto Borja

Dirección General: Vigilar el cumplimiento de las obligaciones y proyectos a cumplir siguiendo los roles de la alta gerencia.

Dirección Administrativa: Planear, coordinar, controlar y dirigir las labores administrativas, secretariales, manejo del personal para obtener resultados esperados.

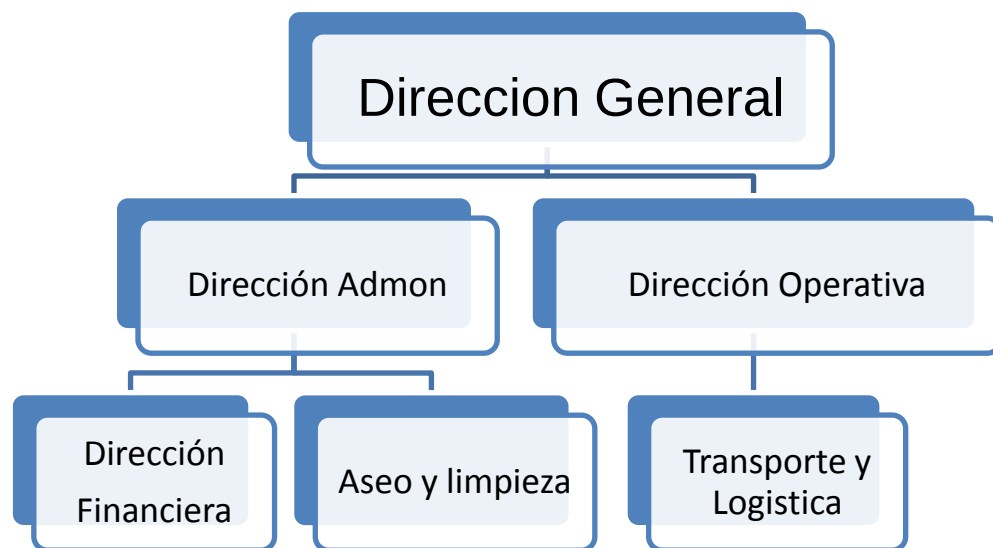
Dirección Financiera: Elaboración y pago de nómina, administrar los recursos y vigilar por el manejo del presupuesto.

Dirección Operativa: Ejecución de obras y proyectos de manera creativa, responsable y amable.

Logística y transporte: Distribución de materiales, transporte y mercancía de manera adecuada.

Aseo y limpieza: Velar por el aseo y la limpieza de las instalaciones y oficina para presentar un espacio agradable para trabajadores, clientes y visitantes a la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja.

Figura 9. Organigrama empresa Construcciones Cesar Augusto Borja



Fuente: Elaboración propia.

8.2 El plan operativo o implementación del Plan Estratégico

La empresa construcciones Cesar Augusto Borja, debe implementar el plan estratégico, para mejorar a nivel administrativo y se convierta en una organización competitiva, reflejado en el servicio al cliente, trabajadores y visitantes. Debe tener en cuenta programas de capacitación al personal y de esta forma apliquen y conozcan el plan estratégico administrativo y creen sentido de pertenencia con la

empresa Construcciones Cesar Augusto Borja y pueda ampliar el nicho del sector en el que se desenvuelve la empresa en mención.

Se realiza un plan estratégico a la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja que le permita organizarse administrativa y estructura formal dando así un horizonte nuevo y ambiente de seguridad a los clientes o personas que deseen conocer la organización.

8.3 La evaluación y control

Después de realizar el plan estratégico administrativo a la empresa construcciones Cesar Augusto Borja, se le recomienda a la organización implementarlo para mejorar su estructura, debe seguir una evaluación continua para que los procesos marchen de manera adecuada y ser controlado para el transcurso normal de las actividades y posterior retroalimentación.

Por parte del propietario dar a conocer el plan estratégico y a través de capacitaciones a su personal. La comparación entre lo realizado y lo planeado.

8. Conclusiones

- ✓ La empresa construcciones Cesar Augusto Borja se ha desarrollado bajo parámetros tradicionales de administración, se evidencia la carencia de los componentes de planeación estratégica entre ellos la estructura administrativa, visión, misión y objetivos organizacionales, valores, política de calidad, entre otros, de igual forma al carecer de estos componentes los colaboradores no tienen una orientación frente a sus responsabilidades, lo que genera que la organización objeto de estudio, posea procedimientos complejos y no muy claro en sus actividades, lo anterior se representa en problemas de eficiencia, convirtiéndolos en una amenaza frente a sus competidores.
- ✓ La elaboración de un plan estratégico para la organización objeto de estudio se convierte en una oportunidad de mejoramiento de la estructura administrativa así como la posibilidad de ser competitivos en el mercado de la construcción, a través de la eficiencia en los procesos y una visión clara, precisa y compartida por cada uno de los miembros de la organización.
- ✓ La empresa construcciones Cesar Augusto Borja, no cuenta con perfiles de cargos, que permitan claridad en la contratación de personal, que redunde en la posibilidad de contratar al mejor para la tarea, así como determinar, al colaborador, que es lo que se espera de él en la organización y cuál es su contribución con los objetivos misionales propuestos, de acuerdo con su perfil profesional, estudios y experiencia.
- ✓ La empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, se destaca por el impacto en el servicio al cliente, resolución de inquietudes y los deseos de satisfacer los deseos de sus clientes, personas naturales o jurídicas. De igual forma la organización reconoce su entorno y busca la manera de encontrar las amenazas y oportunidades que dicho entorno le provee y mejorar sus procesos para convertir las amenazas en oportunidades de

mejoramiento. De igual forma reconoce sus debilidades y fortalezas, creando la posibilidad de convertir sus debilidades en oportunidades y potencializar sus fortalezas.

- ✓ La organización, Construcciones Cesar Augusto Borja, presenta un nivel bajo de inventario en maquinaria pesada, equipos de oficina, además los que posee son desactualizados, esto repercute en la poca posibilidad de obtener más oportunidades laborales.
- ✓ En el cuidado del ambiente la organización, Construcciones Cesar Augusto Borja, no posee un programa establecido sobre el manejo del cuidado ambiental y el impacto que sus obras puedan generar sobre el ambiente, sobre la flora y fauna de la región.
- ✓ A nivel de transporte , la organización objeto de estudio, se ve afectada por los retrasos en la entrega de materiales a sus clientes, derivado de lo difícil de la zona geográfica, en la que la organización posee su nicho de mercado, allí se puede evidenciar asuntos difíciles como el clima, tráfico, carreteras sin pavimentar, entre otras.

9. Recomendaciones

- ✓ La empresa construcciones Cesar Augusto Borja, debe implementar el plan estratégico administrativo desarrollado en el presente trabajo, para modernizar sus procesos que en la actualidad desea aplicar, entre ellos el desarrollo de una estructura formal, empoderamiento de sus colaboradores a través del conocimiento de la misión y visión de la organización entre otros aspectos contenidos en dicho plan.
- ✓ La organización, construcciones Cesar Augusto Borja, ha de implementar un plan de capacitación del personal antiguo y nuevo, que le permita mejorar sus procesos productivos, teniendo en cuenta unos perfiles de cargo y de aspirantes a dichos a cargos.
- ✓ La empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, debe potencializar su proceso de servicio al cliente, en la búsqueda de alcanzar niveles mayores de fidelización.
- ✓ La organización, Construcciones Cesar Augusto Borja, debe trazar un plan de modernización de sus herramientas tecnológicas, maquinaria pesada, flota de vehículos herramientas de oficina, software, entre otras. que le permitan ser más competitivos y abarcar un mayor porcentaje del mercado de la construcción.
- ✓ La organización objeto de estudio, ha de implementar un programa que permita mitigar los posibles daños causados por la prestación de sus servicios de construcción en áreas de alto impacto en la región, lo cual no solo le evitará sanciones sino que la mostrara como una empresa comprometida con el medio ambiente y con alta responsabilidad social.

BIBLIOGRAFÍA

FRED, David. (1997). Concepto de administración estratégica. Edición 9ª Editorial: *Pearson educación S. A. México P. 43*

GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy; PFEIFFER, William. (1998). Planeación estratégica aplicada: guía general. Editora: *SOLANO, Arévalo Solano*. Editorial: *Mc Graw Hill interamericana S. A. Bogotá- Colombia*.

SOCORRO, Liliana. (2006). plan estratégico para el CZ 2005-2008 PDF

MUCH. Lourdes. (2008). Planeación estratégica: El Rumbo hacia el éxito. 2 edición. México: Trillas, 2008

GOODSTEIN, Leonard. (1998). Planeación estratégica aplicada. 5 edición. Colombia: McGraw-Hill Book Company, 1998

SERNA, Humberto. (1994). Planeación y gestión estratégica: Teoría: metodología. Colombia: Legis Editores.

HILL, Charles. (2005). Administración estratégica: un enfoque integrado. 6 edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

AKTOUF, Omar. (2009). La administración: entre tradición y renovación. 4 edición. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle, 2009; Universidad Libre.

Méndez, Carlos. (2001). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación: *MC GRAW-HILL*

REFERENCIAS DOCUMENTALES PARA FUENTES DE INFORMACIÓN ELECTRÓNICAS

<http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/construtores-valle-cauca-con-buenos-augurios-para-2013> (Consultado 01/09/2014, Hora 09:00a.m).

http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/cluster_construccion_cuanto_suma_al_pib_nacional/cluster_construccion_cuanto_suma_al_pib_nacional.asp (Consultado: 01/09/2014, Hora 10:00 a.m.)

http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/cluster_construccion_cuanto_suma_al_pib_nacional/cluster_construccion_cuanto_suma_al_pib_nacional.asp (Consultado: 14 septiembre 2014. Hora: 01:36 p. m.)

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm> (Consultado: 15/09/2014. Hora: 10:11 a. m.)

Fuente: Tomado: <http://hermeslgb.wordpress.com/2010/09/08/conceptos-basicos-para-comprender-el-modelo-estrategico/> (Consultado: 15/09/2014. Hora: 10:11 a. m.)

Fuente: Tomado: <http://gestiondelaproduccion-usb.blogspot.com/2011/11/perfil-del-estratega-un-estratega-es.html> (Consultado: 15/09/2014. Hora: 10:29 a. m.)

Fuente:
Tomado: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm> (Consultado: 15/09/2014. Hora: 10:41 a. m.)

<http://es.mobilytrip.com/guide/colombia/valle-del-cauca,521/> (Consultado: 15/09/2014. Hora: 10:30)

Fuente: Tomado: <http://www.definicionabc.com/general/alternativa.php> (Consultado: 15/09/2014. Hora: 10:41 a. m.)

Fuente: Tomado: <http://www.eumed.net/librosgratis/2008a/345/Objetivos%20Estrategicos.htm> (Consultado: 15/09/2014. Hora: 10:41 a. m.)

Fuente: Tomado: <http://jcvalda.wordpress.com/2013/04/17/pensamiento-estrategico-2/> (Consultado: 16/09/2014. Hora 1:18 p. m.)

Fuente: Tomado: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Leciones/CAPITULO%20I/definiciones.htm> (Consultado: 16/09/2014. Hora: 11:00 a. m.)

Fuente: Tomado: <http://www.definicionabc.com/general/tactica.php> (Consultado: 16/09/2014. Hora 1:23 p. m)

Fuente: Tomado <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm> (Consultado: 16/09/2014. Hora 1:32 p.m.)

<http://obrascivilesencolombia.blogspot.com/2011/04/leyes-que-rigen-la-construccion-en.html> (Consultado: 23/09/2014. Hora 02:02)

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/MAM-856629> (Consultado: 29/09/2014. Hora. 01:12: p.m.)

Informe-Global-de-Construccion-2012 (Consultado: 27/09/2014. Hora: 10:56 a.m.)

<http://www.un.org/es/development/desa/news/population/world-urbanization-prospects-2014.html> (Consultado: 27/09/2014. Hora: 11:00 a.m.)

<http://www.kpmg.com/es/es/actualidadynovedades/articulosypublicaciones/notasdeprensa/paginas/np-global-construction-survey.aspx> (Consultado: 27/09/2014. Hora: 11:07 a.m.)

<http://camacol.co/informacion-economica/estudios-economicos> (Consultado: 28/09/2014. Hora 1:44 p.m.)

<http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/bulevar-centro-buenaventura-marcha> (Consultado: 29/09/2014. Hora: 12:15 p.m.)

<http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/arrancan-obras-nuevo-puente-pinal-buenaventura> (Consultado: 29/09/2014. Hora: 12:23 p.m.)

<http://www.gestion.org/marketing/marketing-estrategico/6011/los-tipos-de-benchmarking/> (Consultado: 05/12/2014. Hora 02:50)

<http://www.odpjmaca.blogspot.com>. (Consultado: 05/12/2014. Hora: 3:53 p. m.)

<http://es.slideshare.net/oscarflopez/documento-analisis-vulnerabilidad-7421560> (Consultado: 16/02/2015. Hora 1:58 pm)

ANEXOS

Anexo A. Encuestas no estructuradas.

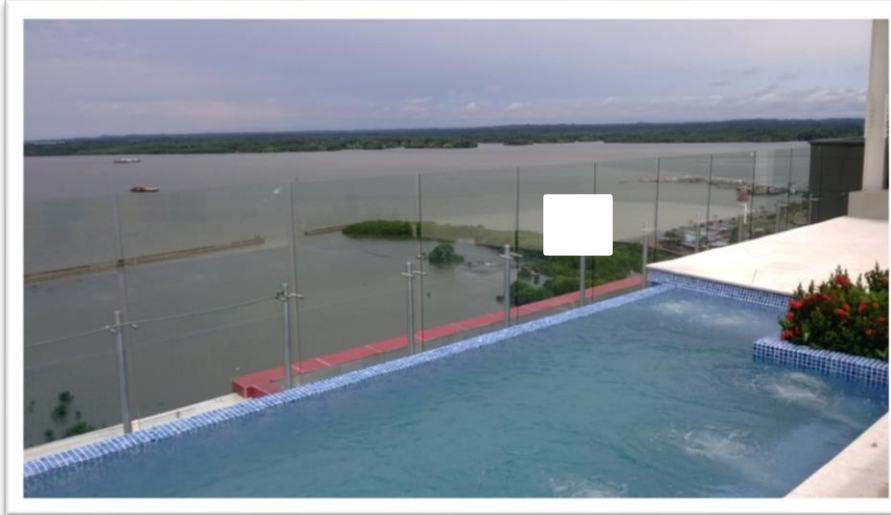
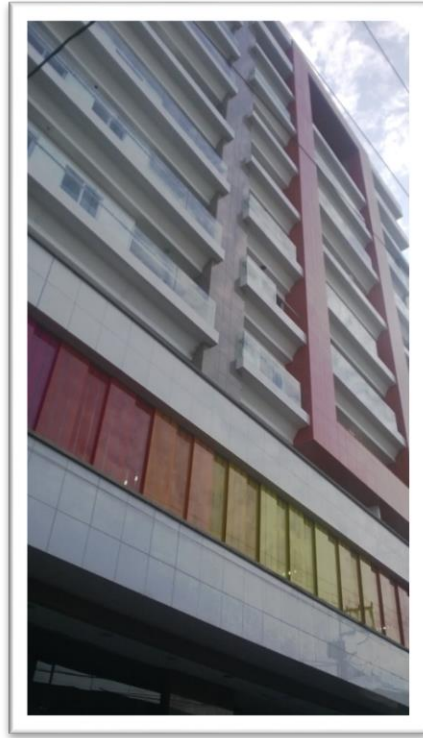
- ✓ ENTREVISTA DE OBSERVACION DIRECTA A LA EMPRESA CONSTRUCCIONES CESAR AUGUSTO BORJA.
 - 1. Se observó que la empresa requiere un plan estratégico administrativo que le permita posicionarse en la ciudad.
 - 2. Requiere un orden jerárquico que se puede resolver a través de un organigrama.
 - 3. Se identificó que el personal requiere capacitaciones de servicio al cliente y los procesos administrativos simples de esta forma habrá más sentido de pertenecía con la misma.
 - 4. Mayor conocimiento de estrategias y estructura formal.
 - 5. Los colaboradores de la empresa se basan más en las actividades operativas que en las administrativas.
 - 6. Obvian el hecho de estar organizadas administrativamente.
- ✓ Visitas a las instalaciones y obras actuales de la empresa construcciones Cesar Augusto Borja.
- ✓ Observación directa por parte de la encarga del trabajo.
- ✓ Acompañamiento por parte del propietario de la empresa, constructor de obras civiles el señor Cesar Augusto Borja, el contador, y personal operativo interesados en la realización del plan estratégico administrativo para la empresa construcciones Cesar Augusto Borja.

Anexo B. Registro fotográficos

Empresa Construcciones Cesar Augusto Borja (Edificio Altos de la Bahía)



Fuente: Empresa Construcciones Cesar Augusto Borja



Fuente: Empresa Construcciones Cesar Augusto Borja



Fuente: Empresa Construcciones Cesar Augusto Borja



Fuente: Empresa Construcciones Cesar Augusto Borja