

ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE PLANEACIÓN EN LA CONSTRUCTORA
PROYECTOS URBANOS S.A.S

ALBA LUCÍA FRAGOZO MEJÍA

Proyecto de grado para optar por el título de
Magister en Administración de Empresas

Director de proyecto de grado:

MERCEDES FAJARDO ORTIZ

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI, JUNIO DE 2014

*A mi querida madre, por su esfuerzo,
dedicación y especialmente por su
ejemplo.*

*A mi amado esposo, por su paciencia,
amor y apoyo constante.*

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
2 OBJETIVOS	13
2.1 OBJETIVO GENERAL	13
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	13
3 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	14
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL PROYECTO	14
3.2 ENTORNO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION EN GENERAL	15
3.3 CARACTERISTICAS DE LA CONSTRUCTORA	18
4 MARCO TEÓRICO.....	22
4.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL	22
4.2 EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	24
4.3 CUADRO DE MANDO.....	27
5 EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA CONSTRUCTORA	28
5.1 COMPETENCIAS Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.....	31
5.2 RECURSOS ECONÓMICOS Y DE PERSONAL	32
5.3 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	33

5.4	MEJORAMIENTO CONTINUO	35
5.5	SISTEMAS OPERATIVOS Y DE INFORMACIÓN.....	36
5.6	RECOMPENSAS E INCENTIVOS	37
5.7	CULTURA CORPORATIVA.....	37
5.8	LIDERAZGO AL INTERIOR DE LA COMPAÑÍA.....	38
5.9	DESCRIPCIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE COSTOS Y PRESUPUESTOS...	39
5.10	CUADRO DE MANDO.....	40
6	PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN ÁREA DE PLANEACIÓN.....	40
6.1	FUNCIONES PROPUESTAS DEL ÁREA DE PLANEACIÓN.....	41
6.2	PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA.....	41
6.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA	45
6.4	INDICADORES DE GESTIÓN DEL ÁREA	47
6.5	CUADRO DE MANDO OPERATIVO	51
6.6	APORTE DE LA PROPUESTA A LAS LIMITANTES	52
7	IMPLEMENTACIÓN.....	53
7.1	CÁLCULO COSTOS DEL ÁREA VS AHORROS ESPERADOS.....	54
8	LIMITACIONES Y RESTRICCIONES.....	56
9	CONCLUSIONES	57
10	BIBLIOGRAFÍA.....	66

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1 INDICADOR CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO.....	48
TABLA 2 INDICADOR PORCENTAJE DE AHORRO EN COMPRAS.....	48
TABLA 3 INDICADOR ROTACIÓN DE ALMACÉN	49
TABLA 4 INDICADOR PORCENTAJE DE AHORRO EN CONTRATACIÓN	49
TABLA 5 INDICADOR ENTREGA A PROPIETARIOS	50
TABLA 6 INDICADOR RENTABILIDAD	50
TABLA 7 CUADRO DE MANDO OPERATIVO PARA EL ÁREA DE PLANEACIÓN	52
TABLA 8 APORTE DE LA PROPUESTA A LAS LIMITANTES EVALUADAS.....	53
TABLA 9 COSTO DEL ÁREA DURANTE EL PRIMER AÑO	54
TABLA 10 AHORRO ESPERADO POR COMPRAS Y CONTRATOS	55
TABLA 11 AHORRO ESPERADO POR CONTROL DE PROGRAMACIÓN	55

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROYECTOS URBANOS S.A.S	59
ANEXO 2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ÁREA DE PLANEACIÓN	59
ANEXO 3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTOS URBANOS S.A.S	60
ANEXO 4 MANUAL DE FUNCIONES DIRECTOR DE PLANEACIÓN	60
ANEXO 5 MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE PRESUPUESTOS	62
ANEXO 6 MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE COMPRAS	63
ANEXO 7 MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE CONTRATOS	64
ANEXO 8 MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE COSTOS	65

RESUMEN

La constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S se enfrenta a un rápido crecimiento atribuido a la decisión estratégica de desarrollar y construir el macro proyecto Solar Verde, por esta razón se hace necesario diseñar la estructura de un área que gestione los recursos y la planeación de los proyectos.

En la actualidad la constructora ha iniciado el proceso de estructuración del área de costos y presupuestos, sin embargo no se han establecido responsabilidades, ni mecanismos de medición que aseguren la eficiencia de esta área. Debido a esto se desarrolla este proyecto que tiene como objetivo hacer la estructuración del área de planeación mediante la evaluación de la efectividad organizacional actual de la constructora y la elaboración de una propuesta del área acorde con los requisitos estratégicos de la compañía.

Se evidencia que para lograr la correcta ejecución de la estrategia la constructora requiere modificar la estructura organizacional, para lo cual se propone establecer funciones específicas y claras de tal manera que la gestión y control de recursos se lleven a cabo de una manera organizada y alineada con la estrategia corporativa de la compañía.

En este proyecto se definen visión y políticas del área, se elaboran manuales de funciones teniendo en cuenta la división del trabajo de acuerdo con los distintos frentes de ejecución del área como presupuestos, compras, contratos y control de costos y se establecen

indicadores de gestión como una herramienta vital para el seguimiento y medición de los resultados del área y de la compañía.

ABSTRACT

The URBAN PROJECTS S.A.S. construction company is facing a fast growing process attributed to the strategic decision of developing and building the macro SOLAR VERDE (GREEN SOLAR) project. This makes it necessary to design the structure of an area to manage the resources and the planning of the project. Currently the builder has started the process of structuring of the planning area, however the responsibilities have not been established, nor the measuring mechanisms to ensure efficiency in this area. This project focuses in the objective of managing the structuring of the planning area by assessing the current organizational effectiveness of the builder and the designing of an area's proposal according to the company strategic requirements.

It is evident that to achieve the strategy correct implementation the construction company needs to modify the organizational structure and for this, there is the need to set clear specific functions so that the resources management and control are carried out in an organized manner and aligned with the company corporate strategy.

In this project the area's vision and policies are defined, also the responsibilities manuals are developed, taking into account the work division according to the different area

execution tasks, such as budgeting, purchasing, contracts and cost control and the setting of managing indicators as a vital management tool for tracking and measuring the results of the area and the company.

PALABRAS CLAVES

Estructuración, Planeación, Constructora, Manuales de funciones.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A mediados del año 2009, la constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S, toma la decisión de desarrollar el macro-proyecto Solar Verde el cual se construirá en una planicie de 1.075.013 metros cuadrados. Este marco-proyecto consta aproximadamente de 4.000 viviendas entre casas y apartamentos, distribuidos en cerca de 30 conjuntos cerrados. La Alta Dirección estimó que la construcción y comercialización de este macro-proyecto debía tardar cerca de 10 años.

Históricamente desde su fundación, la constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S ha construido y ha comercializado un proyecto cada dos o tres años, este ritmo de construcción requiere una cantidad de recursos económicos y humanos muy por debajo de la cantidad necesaria para desarrollar tres proyectos simultáneos al año. Es decir que la constructora debe disponer de más recursos que le permitan construir y comercializar seis proyectos en tres años en lugar de uno como lo hace habitualmente.

Para el sector de la construcción, los costos operativos de un proyecto están estimados entre el 60% y el 65% del costo total (Camacol, 2014), razón por la cual las empresas deben contar con mecanismos que favorezcan la gestión de planeación y control de la operación contribuyendo a disminuir los riesgos de incurrir en sobrecostos operativos causados por el exceso de inventario, altos desperdicios de material, mayores costos en contratación, desmedido incremento en la contratación de personal y demoras en la entrega de los inmuebles a propietarios.

En octubre del 2013 la Alta dirección toma la iniciativa para implementar un área de costos y presupuestos en la compañía, con el fin de proyectar y regular la gestión operativa, sin embargo el alcance de esta área no incluye las actividades relacionadas con la planeación y el control, pues sus funciones se enfocan únicamente a la solución de problemas resultantes del día a día que generalmente, se presentan por la falta de planeación y de control.

Se requiere hacer un cambio estratégico y organizacional en la constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S, por tres razones fundamentales:

1.- Con la decisión de construir el macro-proyecto Solar Verde, la constructora incrementa el número de proyectos a construir al año.

2.- El costo operativo se estima entre el 60% y 65% del costo total de los proyectos y actualmente, este costo no es medible, ni controlable, en la compañía.

3.- El alcance del área de costos y presupuestos no abarca temas de planeación y control.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, la constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S construye y comercializa tres proyectos en el año, lo cual incrementa sustancialmente el volumen de operación con respecto al volumen de un proyecto cada tres años construido y comercializado por la compañía anteriormente. Actualmente cuenta con un área de costos y presupuestos que no incluye en su alcance la planeación y control de los proyectos, por ello se requiere estructurar el área de planeación, la cual le permita a la constructora abarcar, en una misma área, aspectos de presupuesto, compras, contratación y control, además de hacer la gestión y el control adecuado de los recursos, de tal manera que su crecimiento operativo inminente se lleve a cabo de forma organizada y genere a su vez ventajas competitivas que aporten al cumplimiento de la estrategia propuesta.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar la estructura de un área que gestione los recursos y la planeación en la Constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Evaluar la efectividad organizacional actual de la empresa y del área de planeación para definir las características que requiere para la ejecución de su estrategia.

Estructurar el área de planeación de la constructora PROYECTOS URBANOS SAS y sus indicadores de gestión.

3 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

En este capítulo se describe la metodología y alcance del proyecto, así como el desempeño del subsector de la construcción de vivienda en Colombia y especialmente en Cali; así mismo se describen las características de la constructora objeto de este estudio.

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL PROYECTO

La estructura de este proyecto de grado está definida por nueve capítulos, En los capítulos del primero al tercero, se hace el planteamiento del problema, se define el objetivo general y los objetivos específicos que encaminan el proyecto.

En el cuarto capítulo, se abordan los planteamientos teóricos que fundamentan el propósito de este proyecto, basados en el diseño organizacional, la evaluación de la efectividad organizacional mediante los componentes del proceso y la medición de resultados por medio de un cuadro de mando integral.

En el quinto capítulo, se presenta la efectividad organizacional actual de la constructora basados el planteamiento teórico mediante la descripción de los componentes encontrados al interior de la compañía y su funcionamiento actual.

En el sexto capítulo, se hace la propuesta de estructuración del área de planeación, se plantea un nuevo organigrama para el área, un manual de funciones y un sistema de medición a través de indicadores, adicionalmente, se muestran los resultados esperados con la propuesta.

Los capítulos séptimo y octavo, presentan el nivel de compromiso de la alta dirección, así como las limitaciones y restricciones que puede tener la implementación del área de planeación en la constructora. Finalmente, en el capítulo noveno, se concluye con los aspectos más relevantes encontrados en la descripción de la efectividad organizacional de la constructora y la estructuración de la nueva área de planeación.

3.2 ENTORNO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION EN GENERAL

La construcción de vivienda y de otros destinos comerciales sigue presentando un buen panorama en todo el territorio nacional. Según las cifras del Dane, durante el cuarto trimestre del 2013, los tres indicadores del sector (área total censada, obras en construcción e inicio de nuevos proyectos) mostraron crecimientos positivos, frente a igual periodo del 2012.

El informe publicado por el Dane indica que durante el cuarto trimestre del año pasado, el área total censada se incrementó 12,5 %; a su vez el área en proceso creció 8,8 % y los proyectos nuevos tuvieron un aumento de 18,9 %, en el periodo analizado.

Solo en vivienda, explicó en su informe el director del Dane, durante el cuarto trimestre de 2013 se presentó un crecimiento de 13,3 % en el área censada, comparado con igual lapso del 2012.

Explicó que el área nueva para vivienda registró un incremento de 29,7 % y el área culminada presentó un crecimiento de 39,3 %; tanto el área destinada a vivienda de interés social como la destinada a vivienda diferente de interés social.

“Las cifras evidencian el buen momento que atraviesa el sector de la construcción en Colombia. En 2013 alcanzamos los niveles máximos históricos de actividad”, dijo el ministro de Vivienda.

El ministerio de Vivienda informa que al cierre de 2013 se iniciaron 176.701 unidades de vivienda, de las cuales el 50,4 % (89.131) fueron de interés social. La vivienda de interés prioritario (VIP), por su parte, registró un crecimiento del 96,9 % para el IV trimestre, alcanzando las 8510 unidades.

“El comportamiento del sector constructor se sustenta en un mercado mayoritariamente de vivienda de interés social, donde el segmento inferior a 70 salarios mínimos legales mensuales representó el 25,5 % de las iniciaciones totales a nivel nacional”, afirmó el ministro.

3.2.1 Resultados en Cali

Según el informe del Dane, la ciudad de Cali reportó un total de 1.073.695 metros cuadrados de área en construcción para vivienda durante el cuarto trimestre del 2013, cifra que indicó una reducción frente al tercer trimestre de ese año (1.194.153).

Asimismo, el número de vivienda en construcción en la capital del Valle ascendió a 12.022 durante el cuarto trimestre del 2013, pero el mismo informe indica que en la ciudad se habían iniciado 13.059 unidades de vivienda al finalizar el tercer trimestre del 2013.

Mientras tanto, en Medellín estaba en construcción 37.078 unidades durante el cuarto trimestre del año anterior y en Bogotá 11.528 soluciones habitacionales, en el mismo periodo.

Asimismo, según el informe de Camacol Valle sobre el comportamiento de la vivienda en la región, el año pasado en Cali y su área de Influencia (Candelaria, Jamundí, Palmira y Yumbo) se hizo el lanzamiento de 10.265 unidades nuevas, lo que representa un decrecimiento del 4,7 % si se compara con las unidades lanzadas entre enero y diciembre de 2012.

El 58 % de estas (proyectos que salen a la venta) correspondió a vivienda diferente de interés social frente al 42 % de vivienda VIS, lo que a juicio de las directivas de la entidad se evidencia nuevamente la necesidad de habilitar terrenos para el desarrollo de proyectos para los estratos más populares.

Al cierre del año pasado había en la ciudad de Cali y su área de influencia una oferta de vivienda compuesta por 5484 unidades, lo que indica una reducción de 23 % frente al 2012, año en que se cerró con una oferta de 7145 unidades.

3.3 CARACTERISTICAS DE LA CONSTRUCTORA

La constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S fundada en 1980, es una empresa del sector de la construcción dedicada al diseño, promoción, y comercialización de infraestructura urbana y proyectos de vivienda.

El incremento del número de proyectos habitacionales de la compañía, desencadenaron cambios estratégicos a nivel de metas y la reestructuración de su diseño organizacional. Con el fin afrontar estos cambios la compañía establece y comunica los propósitos organizacionales de la siguiente manera:

3.3.1 Misión.

Somos una empresa vallecaucana con el compromiso de construir en nuestra región un nuevo concepto de ciudad que ofrezca a nuestros clientes un mejor estilo de vida en armonía con la naturaleza y el medio ambiente, asegurando la calidad del producto y contribuyendo con el mejoramiento continuo de nuestros empleados y proveedores.

3.3.2 Visión.

Para el 2025 la Constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S habrá desarrollado, urbanizado y construido el macro- proyecto Solar Verde, en armonía con la naturaleza y el medio ambiente, ubicándose entre las primeras constructoras del Valle del Cauca en ventas y en utilidad operacional.

3.3.3 Política corporativa.

La constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S se compromete a cumplir la legislación que rigen la operación, conservar el entorno natural del macro proyecto, cumplir con el estándar de calidad ofrecido a los clientes, con los compromisos pactados con nuestros proveedores y a fomentar un ambiente de trabajo participativo enfocado en el desarrollo personal y profesional de nuestros empleados.

3.3.4 Valores corporativos.

Las situaciones, acciones y decisiones que se toman por parte de los empleados de la compañía deben ser evaluadas bajo los siguientes valores corporativos:

Honestidad: El pensamiento y el proceder deben ser consecuentes de una manera justa, recta e íntegra.

Responsabilidad: Asumir plenamente los compromisos adquiridos, conscientes de las consecuencias que acarrea cada decisión.

Respeto: Valorarse a sí mismo y a los demás, acatar la autoridad y mantener los límites en las relaciones.

Cooperación: La sumatoria del mejor esfuerzo de cada empleado lleva a la empresa al logro de los objetivos planteados.

Disciplina: Establecer códigos de conducta que mantengan un comportamiento adecuado que garantice la armonía y buena marcha de la compañía

3.3.5 Estrategia empresarial.

La estrategia empresarial definida por los Directivos de la Constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S, es una estrategia competitiva genérica, la propuesta de valor que ofrece la constructora para el mercado consiste en integrar en el mega proyecto Solar Verde tres conceptos fundamentales de la nueva urbe: mejores espacios habitables, mayor contacto con la naturaleza y densidades adecuadas para garantizar una alta calidad de vida. (Proyectos Urbanos S.A.S, 2014).

Como parte de la estrategia empresarial, la constructora se propone hacer una alianza estratégica con una constructora reconocida de la región para el desarrollo del macro proyecto

Solar Verde, desarrollar un producto flexible que le permita responder a las necesidades de los clientes y de la compañía, implementar un sistema de planeación y control que le permita reducir los costos de producción y lograr mejores utilidades operacionales, asegurar el cumplimiento de las condiciones pactadas con el cliente.

3.3.6 Estructura de la organización.

El organigrama de la compañía permite explicar su estructura organizacional, determinar la interacción actual entre empleados y establecer los niveles de jerarquización que existen.

En la actualidad la constructora cuenta con una planta de personal compuesta por 52 empleados contratados directamente por la constructora de los cuales 16 empleados realizan actividades de Gerencia, Dirección y Supervisión indirecta de la operación desde la oficina central, 9 empleados desempeñan cargos de Dirección y Supervisión directa en las obras en construcción y 26 personas trabajan como oficiales y ayudantes en la ejecución directa de las obras. (Ver anexo 1)

4 MARCO TEÓRICO

En este capítulo abordaremos los planteamientos teóricos que fundamentan el propósito de este proyecto.

4.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional más común entre las empresas del sector de la construcción, ha sido aquella que está fundamentada en el trabajo común de los niveles inferiores a los niveles superiores de la organización, existe poca colaboración entre las áreas y la organización está coordinada y controlada a través de una jerarquía vertical. Sin embargo en un ambiente de continuo cambio, la jerarquía tiende a volverse una carga para la organización, porque los directivos a menudo no son capaces de responder rápidamente a los problemas y oportunidades (Daft, 2007)

El diseño organizacional debe incorporar cuatro características fundamentales: diferenciación, formalización, centralización e integración.

Diferenciación: señala la división del trabajo en áreas y jerarquías.

Formalización: Es la existencia de reglas y reglamentos que describen cómo, cuándo y quién debe ejecutar las actividades al interior de la compañía.

Centralización: Se refiere a la autoridad y ubicación de los cargos responsables de tomar decisiones.

Integración: Medios de coordinación y enlace de las partes de la organización.

Las características de diseño organizacional necesita apoyar el enfoque competitivo de las empresas (Daft, 2007). Dependiendo del tipo de estrategia adoptada así mismo son las características del diseño organizacional.

Estrategia de diferenciación, Según las estrategias competitivas de Porter una estrategia de diferenciación requiere un diseño organizacional orientado hacia el aprendizaje, con una sólida coordinación horizontal, fuerte capacidad de investigación y recompensa la creatividad, la toma de riesgos y la innovación del empleado.

Estrategia de Liderazgo en bajos costos tiene un diseño organizacional orientado hacia la eficiencia, fuerte autoridad centralizada y estricto control de los costos, procedimientos operativos estandarizados, sistemas de distribución y compras altamente eficientes, supervisión estrecha, tareas rutinarias y limitado empowerment al empleado.

Estrategia analítica, un tipo de estrategia definida por Miles y Snow determina que el diseño organizacional de la compañía equilibra la eficiencia y el aprendizaje, realiza un estricto control de costos con flexibilidad y adaptabilidad, énfasis en la creatividad, la investigación y toma riesgos por innovación. (Daft, 2007).

Existen otros factores que afectan el diseño organizacional de una empresa, ya que éste es el resultado de las diferentes circunstancias de la estrategia, el entorno, el tamaño y ciclo de vida, tecnología y cultura organizacional.

El manejo del proceso de implementación de estrategias por parte de la Dirección se considera exitoso siempre que la compañía alcance el desempeño estratégico y financiero planteado como objetivo y muestre un progreso adecuado en cuanto a que su visión estratégica sea una realidad (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2007).

Para evaluar el desempeño organizacional se presenta a continuación, como referencia una forma de evaluación entre otras:

4.2 EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Autores como Thomson, Strickland III y Gamble, analizan el éxito de la compañía en la ejecución de la estrategia mediante componentes del proceso que permiten a los Directivos

conocer la efectividad de las acciones al interior de la empresa para el logro de la estrategia planteada.

Además de la necesidad de ajustar los métodos de ejecución de las estrategias a las características de su situación de la empresa, también se debe analizar los siguientes componentes administrativos que permitan determinar si la ejecución actual de la estrategia es un éxito, un fracaso o algo intermedio (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2007):

- a) Competencias, capacidades y fortalezas de recursos para ejecutar con éxito la estrategia:
Contar con personal administrativo capaz es la piedra angular de la tarea de construcción de una organización (Bartlett & Ghoshal, 2002). Autores como Thompson y Bartlett afirman que sin un equipo inteligente, capaz y orientado a resultados, la ejecución de la estrategia se ve afectada por el incumplimiento de los tiempos, esfuerzos mal dirigidos o desperdicios administrativos.

- b) Dinero y personal suficiente para dirigir la ejecución de una estrategia: Establecer los recursos que necesita la compañía para llevar a cabo su estrategia y determinar si los presupuestos asignados están acordes con dichas necesidades.

- c) La estructura organizacional de una empresa debe corresponder a los requisitos de una buena ejecución para la estrategia. Para ello es necesario decidir cuáles actividades se

realizan al interior de la empresa cuáles se subcontratan, decidir el grado de autoridad se centra en los cargos directivos y que tanto delegar a los demás empleados.

- d) Mejores prácticas y mecanismos de mejora continua en el desempeño de las actividades de la cadena de valor: Las políticas y los procedimientos favorecen la ejecución de la estrategia; los que no están sincronizados, se convierten en barreras para la organización. (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2007).

- e) Sistema operativos y de información que permitan al personal llevar a cabo de manera competente las funciones estratégicas: La información oportuna y fidedigna de las operaciones en una compañía es esencial para determinar la ejecución de la estrategia, los sistemas de información deben cumplir cinco ámbitos generales a saber, datos del cliente, datos de las operaciones, datos de los empleados, datos de los proveedores y datos sobre el desempeño financiero (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2007).

- f) Recompensas e incentivos directamente relacionados con el logro de objetivos estratégicos y financieros: Para ejecutar correctamente la estrategia de una compañía es importante que los empleados y las áreas estén comprometidas, conseguir la dedicación requerida por parte de los empleados es sumamente importante, por lo cual desarrollar un plan de incentivos motivacionales monetarios o de otra índole que estén vinculados a los resultados operativos obtenidos, es una herramienta poderosa para la administración.

g) Cultura corporativa que promueva una buena ejecución estratégica: La cultura organizacional es muy importante porque corresponde a la mezcla de ideas, principios, estilos de dirección, ambiente de trabajo, costumbres y actitudes arraigadas. Estos factores definen la cultura organizacional de una compañía e influyen en las acciones y enfoques de la organización para realizar sus negocios.

h) Liderazgo firme para impulsar la ejecución y alcanzar la excelencia operativa.

4.3 CUADRO DE MANDO

Según Robert Kaplan y David P. Norton, un cuadro de mando es una herramienta gerencial que permite obtener información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos previamente mediante indicadores. El CM permite hacer una traducción de los aspectos filosóficos de la organización o de algún departamento en particular en un conjunto de indicadores de actuación.

Un cuadro de mando (CM) se puede clasificar en *Cuadro de Mando Integral (CMI)*, que representa la ejecución de la estrategia de una compañía y se utilizan indicadores financieros y no financieros, se identifica con cuatro perspectivas que se pueden adaptar a la mayoría de las empresas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva procesos internos, perspectiva de formación y crecimiento. *Cuadro de Mando Operativo (CMO)*, que es una

herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas e indicadores que representan procesos.

5 EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA CONSTRUCTORA

En este capítulo se hace la evaluación de la efectividad organizacional actual de la constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S, basado en la efectividad de los procesos descrito por autores como Thompson Jr, Strickland III & Gamble.

Inicialmente la constructora PROYECTOS URBANOS SAS tenía como objetivo la construcción de pequeños proyectos habitacionales, para lo cual requería pocos recursos de personal, materiales y equipo. Una vez las Directivas toman la decisión de desarrollar el macro-proyecto Solar Verde se enfrentan al reto de lograr implementar y ejecutar correctamente el crecimiento esperado de la compañía. Esta implementación gira en torno a los procesos de la administración del personal, lograr motivarlo permanentemente, fortalecer las capacidades competitivas y establecer una cultura organizacional sólida y comprometida con las metas propuestas.

La estrategia de la compañía fue definida a mediados del año 2009 y a partir de la fecha se elaboró y llevó a cabo un plan de comunicación para los empleados. Dicho plan tenía como propósito fundamental darles a conocer los nuevos lineamientos planteados por la constructora, de tal manera que fuera posible su ejecución, el compromiso y el logro de resultados según las

nuevas disposiciones. El plan de comunicación fue denominado al interior de la constructora como “*Comunicando Ando*”.

Este plan se estructuró en tres etapas, la primera se enfocó en la contextualización de todos los empleados de la constructora. Para ello se organizaron eventos en los que participaron todos los empleados y en los cuales la Alta Gerencia dio a conocer, como bandera su nuevo macro proyecto *Solar Verde*. Con el objetivo de enamorarlos del macro proyecto, se mostraron sus ventajas y los efectos que este tendría a nivel empresarial, regional y en general para todos en la compañía.

En la segunda etapa, La Alta Gerencia como plataforma para impulsar la nueva estrategia, hizo la divulgación de la misión, la visión, la política, los principios y los valores de la compañía; con el fin lograr que los empleados siguieran y se comprometieran con esta nueva estrategia se nombraron líderes en las áreas existentes de contabilidad, comercial y producción de tal manera que estos se encargaran de motivar a los empleados y ellos a su vez se apropiaran de los nuevos objetivos de la constructora.

La tercera etapa, fue por mucho la más difícil de ejecutar, pues en ella los líderes con el apoyo de la Alta Gerencia se encargaron de difundir la estrategia a todo nivel en la compañía.

La metodología del plan de comunicación “*Comunicando Ando*”, tuvo excelentes resultados en el personal vinculado en el momento de la implementación de la nueva estrategia, sin embargo el personal contratado un año después no recibió el mismo nivel de capacitación y

de concientización de la estrategia, debido tal vez, a que los cambios estructurales de la compañía y la falta de algunos procedimientos al interior no permitieron contar con el tiempo suficiente para reforzar y reinventar el mecanismo de comunicación.

Para evaluar efectividad organizacional de la Constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S, tomaremos como referencia el modelo de Thomson Jr, Strickland III y Gamble quienes evalúan la efectividad organizacional en la ejecución de la estrategia mediante componentes del proceso. Estos componentes se entienden como las bases administrativas que surgen a medida que se implementan los esfuerzos de la compañía para ejecutar su estrategia y que son independientes de las características de la situación de la compañía.

Los principales componentes que se analizaron al interior de la compañía fueron:

- a) Competencias y capacidades de la compañía.
- b) Recursos económicos y de personal.
- c) Normas y procedimientos.
- d) Mejoramiento continuo en el desempeño de la cadena de valor.
- e) Sistemas operativos y de información.
- f) Recompensas e incentivos.
- g) Cultura corporativa.
- h) Liderazgo al interior de la compañía.

5.1 COMPETENCIAS Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.

La constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S tienen una capacidad importante en el proceso de comercialización, pues ha desarrollado una modalidad de venta personalizada en la que se le permite al cliente “armar” su producto basándose en una serie de módulos disponibles.

De igual manera tiene la capacidad de ofrecer a sus clientes un nuevo concepto de ciudad en medio de un ambiente rodeado de naturaleza en una zona urbana.

Esta capacidad ha sido desarrollada en el área comercial, evidenciada mediante un método sistematizado denominado “cotizador”, por medio del cual las asesoras de ventas tienen en tiempo real el precio del inmueble según los módulos escogidos por el cliente. Por otro lado, la construcción de todas estas alternativas en obra no es controlada, lo que genera frecuentemente, problemas de coordinación entre las especificaciones vendidas y la construcción entregada al cliente

La empresa no tiene asignada a ninguna de las áreas específicamente, la responsabilidad de transmitir y coordinar la información de venta al área de producción, por lo que se presentan constantes reclamos por parte de clientes que han cancelado módulos que no les han sido entregados conforme a las especificaciones de venta. La constructora no lleva la estadística del número de clientes insatisfechos por este concepto.

5.2 RECURSOS ECONÓMICOS Y DE PERSONAL

Actualmente, la constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S, además de la Gerencia, está conformada por el área comercial, el área de proyectos, el área administrativa y contable y una incipiente área de costos y presupuestos.

Las áreas que ya se encuentran estructuradas son dirigidas por profesionales que han estado vinculados a la empresa por más de 10 años y que han participado en los diferentes cambios y crisis por las que ha atravesado la empresa desde su creación, esto es consecuente con la evidente experiencia y el profundo conocimiento que muestran del negocio, además de su alto sentido de pertenencia.

Se considera un grupo administrativo sólido, comprometido con el crecimiento de la compañía y capaz ejecutar los cambios y la estrategia de una manera exitosa, se puede definir que la constructora ha reunido una *masa crítica* (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2007) de directivos con talento, quienes constantemente están intercambiando ideas, debatiendo cómo mejorar los planteamientos y solucionando efectivamente los problemas cotidianos que se presentan en la ejecución del negocio.

La constructora ha implementado una evaluación de gestión para el personal que se encuentra terminando su periodo de prueba, sin embargo estas evaluaciones solo determinan si el personal contratado en periodo de prueba continúa o no en la compañía. No se han establecido evaluaciones periódicas de gestión que permitan medir el desempeño de los empleados.

La constructora cuenta con los recursos económicos necesarios para la contratación de personal, equipos y herramientas para la construcción de los proyectos, dichos recursos han sido asignados a las diferentes áreas conforme los han ido requiriendo.

5.3 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Definir normas y procedimientos en la compañía favorece la ejecución de la estrategia. Los procedimientos ofrecen guías a los empleados sobre cómo se deben hacer las cosas, cuáles son las responsabilidades y los límites de los cargos y las áreas, así como quién es el responsable de tomar las decisiones.

Una vez la constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S tomó la decisión de desarrollar el macro proyecto Solar Verde y cambiar su estrategia corporativa, se elaboraron procedimientos específicos para el área comercial, el área de proyectos y el área administrativa y contable, sin embargo no se tuvo en cuenta para este proceso la elaboración de procedimientos que involucraran la planeación corporativa de los recursos, esto ha significado para la constructora un obstáculo en la ejecución exitosa de la estrategia.

Uno de los problemas que se presenta en la compañía por la falta de normas y procedimientos es el cruce de responsabilidades entre la Dirección de proyectos y la Dirección de costos y presupuestos, especialmente en temas relacionados con la elaboración y aprobación de actividades de obra nuevas, las cuales en varias oportunidades han sido calculados por las dos

áreas con rangos de precio distintos, esto causa confusión en el personal de obra que no es capaz de identificar cuál es el parámetro que debe seguir para hacer la contratación de dicha actividad, adicionalmente se generan reprocesos por elaboración doble del mismo presupuesto e ineficiencias administrativas porque siendo recurrente esta situación, la falta de normas y procedimientos concluyen en que ninguna de las partes elabora el presupuesto requerido o que el personal de obra se guíe con el presupuesto de mayor valor, generando sobrecostos para el proyecto.

La falta de planeación en las obras y la ausencia de procedimientos para cada una de las actividades relacionadas con compras y contratación han ocasionado que materiales críticos requeridos en obra sean comprados de “urgencia” a cualquier precio por los almacenistas, esto le causa a la compañía altos sobrecostos por falta de planeación y pérdida de la oportunidad para negociar precios más bajos por volumen.

No están establecidas directamente, las actividades que deben ser ejecutadas de manera rigurosa y cuáles pueden tener un margen de acción independiente por parte del personal calificado. Hace falta manuales de funciones que permita a los empleados identificar el alcance de su cargo, las responsabilidades asignadas, los indicadores de gestión y el perfil que se requiere para cada uno de los cargos.

5.4 MEJORAMIENTO CONTINUO

Como está declarado en la misión de la constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S, su planteamiento estratégico está basado en la calidad del producto y en el mejoramiento continuo de los empleados y proveedores.

Para llevar a cabo esta declaración la compañía hace un gran esfuerzo en incentivar a sus empleados para que fomenten una cultura organizacional basada en la excelencia operativa, mediante capacitaciones de calidad en las diferentes áreas, pero con especial énfasis a oficiales, ayudantes y personal de supervisión de las obras quienes se encargan directamente de la elaboración del producto.

A nivel de Dirección, los responsables insisten en promover la cultura de la prevención que consiste en destacar las ventajas de hacer las cosas bien desde el principio y no en instituir métodos para resolver errores y solucionar problemas.

A pesar de detectar que la cultura de la compañía se basa en la calidad del producto y en el bienestar de los empleados, no se evidencian registros que demuestren la medición, seguimiento y control de estos aspectos, por lo que es importante implementar un sistema apropiado de indicadores que permita determinar de una manera objetiva y medible los resultados de la cultura organizacional que se percibe.

5.5 SISTEMAS OPERATIVOS Y DE INFORMACIÓN

Este componente se convierte en una de las principales debilidades detectadas. Desde el año 2012 se dio inicio a la implementación de un sistema de información para las obras, dicho sistema se encarga de controlar los insumos claves de la operación como son los materiales, la mano de obra y el equipo, la implementación se debe complementar con la interfaz contable, lo que le permite tener datos actualizados y confiables para la oportuna toma de decisiones.

Además de que la implementación del sistema en obras se encuentra en aproximadamente en el 50%, no hay liderazgo establecido para dicha implementación, este sistema no integra la datos de los clientes y los empleados, mientras no se haga la interfaz contable tampoco se podrán tener, a través de este sistema de información, datos confiables sobre el desempeño financiero de la compañía. Esto se convierte en una restricción importante al momento de detectar problemas que requieran acciones inmediatas, para la medición de los resultados que se obtienen con las nuevas estrategias y para tomar decisiones de manera oportuna.

Actualmente, la compañía funciona con un sistema contable que le permite determinar sin el suficiente detalle la información de la operación, esta es una gran desventaja competitiva frente a una competencia que tiene la posibilidad de acceder a información histórica, a tener parámetros de control y a recopilar datos confiables de su gestión.

5.6 RECOMPENSAS E INCENTIVOS

De los retos más importantes a los que se enfrentan las compañías en la ejecución de la estrategia es la motivación de sus empleados. La ejecución exitosa de la estrategia se logra a través de los empleados quienes llevan a cabo las acciones que permiten que las cosas sucedan. No es suficiente con una buena comunicación, con contratar personal muy capacitado o tener los recursos disponibles, se requiere que los empleados se apropien del compromiso y estén convencidos de su papel en el logro de una ejecución estratégica exitosa.

La alta Dirección de la constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S, ha mostrado un interés particular en desarrollar las capacidades de sus empleados y en su preocupación por el bienestar de cada uno de ellos, sin embargo no tiene establecido un plan de recompensas e incentivos que estimulen el compromiso de sus trabajadores.

5.7 CULTURA CORPORATIVA

La cultura corporativa de una compañía es el producto de sus principios, valores, ideas, conductas y ambiente de trabajo. Las empresas definen de manera implícita la forma cómo se hacen las cosas y qué se considera bien o mal desde el punto de vista ético, moral y profesional al interior de la compañía.

Los principales aspectos que se tienen en cuenta para la determinación de la cultura organizacional de la constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S, son los principios declarados, honestidad, responsabilidad, respeto, cooperación y disciplina. Estos principios se sobresalen en el ambiente laboral de la constructora, en la relación de la empresa con sus empleados, clientes y proveedores.

La Gerencia insiste permanentemente, en la importancia de hacer una sumatoria de esfuerzos y en el apoyo constante entre las áreas. Se evidencia el compromiso por parte de la alta Dirección de operar la compañía coherentemente con el respeto hacia los demás, la honestidad en las negociaciones en general y la disciplina del personal dentro y fuera de la empresa.

Los aspectos esenciales de la cultura como valores, las creencias básicas, conductas, ritos, clima, cohesión grupal o motivación no han sido medidas al interior de la compañía mediante herramientas cuantitativas.

5.8 LIDERAZGO AL INTERIOR DE LA COMPAÑÍA

Gestionar el proceso de ejecución de la estrategia en una compañía lleva a la Gerencia a desarrollar diferentes tipos de liderazgo en sí mismo y en sus Directores, ya que requiere que adquieran y gestionen recursos, motiven, dirijan, formen capacidades, tracen políticas y estimulen al resto del personal para lograr los resultados esperados.

En la constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S se evidencia un fuerte compromiso con el crecimiento de la compañía y con los nuevos retos planteados por la Dirección. La Gerencia mantiene una comunicación permanente con los Directores de área y el personal operativo, también hace visitas permanentes a los proyectos en ejecución, lo que le da un panorama real de la situación de la compañía y le permite detectar rápidamente problemas o crisis que se presentan en el proceso de ejecución de la estrategia.

Adicionalmente, el Gerente lleva a cabo un papel motivador al interior de la compañía pues los empleados lo perciben como un líder preocupado por ellos, atento a sus necesidades y de fácil acceso.

Los Directores de área han asumido un papel acorde con el comportamiento de la Gerencia, por lo que se genera al interior de la compañía un ambiente de trabajo especial que transmite compromiso y liderazgo.

5.9 DESCRIPCIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE COSTOS Y PRESUPUESTOS

La Constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S, cuenta actualmente con una recién creada área de costos y presupuestos, el alcance de esta área es la elaboración de presupuestos para los proyectos en curso y la generación de informes de costos.

Hasta la fecha no se han adoptado mecanismos cuantitativos para la medición de la efectividad del funcionamiento del área de costos y presupuestos, pero los altos inventarios de

material, las compras dobles que se realizan con frecuencia, el número de devoluciones de material a proveedores, la pérdida de descuentos, la variedad de precios pagados por la misma actividad, la falta de coherencia entre las especificaciones de construcción y las especificaciones de venta, la falta de procedimientos y manuales de responsabilidades que determinen el alcance del área, la falta de liderazgo en el manejo del sistema de información y su deficiente funcionamiento, son evidencias de la necesidad inminente de ampliar el alcance de esta área, mediante la estructuración de un área que además de ser responsable de elaborar presupuestos y de generar informes, también participe en la planeación de los recursos y sea responsable del control del uso eficiente de ellos en las obras.

5.10 CUADRO DE MANDO

En la actualidad no existe evidencia del cálculo de indicadores que permitan la medición de las variables operativas de las diferentes áreas. Sin embargo la revisión de la eficiencia en la constructora se hace por medio de Los estados financieros, los resultados obtenidos comparativamente con el año inmediatamente anterior incentivan a la Gerencia a evaluar la necesidad de incluir la planeación y el control de los proyectos. (Ver Anexo 3)

6 PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN ÁREA DE PLANEACIÓN

En este capítulo, se plantea la propuesta de estructuración del área de planeación en relación con funciones del área, manual de funciones, procedimientos y sistemas de medición.

6.1 FUNCIONES PROPUESTAS DEL ÁREA DE PLANEACIÓN

El área de planeación debe intervenir en tres etapas de la actividad de la constructora: Etapa de prefactibilidad, etapa de ejecución y etapa de liquidación de proyectos, se proponen las siguientes funciones para el área de Planeación, en la constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S:

- a) Hacer la valoración económica de los proyectos nuevos.
- b) Optimizar las condiciones económicas de las compras.
- c) Velar por que los proveedores cumplan con las condiciones pactadas de calidad, responsabilidad medioambiental y precio.
- d) Gestionar las contrataciones de mano de obra, suministro e instalación acorde con los requerimientos de obra y presupuesto.
- e) Definir controles de costos y programación para garantizar el cumplimiento de los presupuestos aprobados para construcción.
- f) Implementar el funcionamiento del sistema de información y asegurar el uso adecuado de la herramienta.

6.2 PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA.

Los resultados del análisis proporcionaron las características mediante las cuales el área deberá concentrar sus actividades de planeación en la compañía coherentemente con la estrategia

corporativa. Los planteamientos propuestos en este capítulo han sido socializados y revisados por la Gerencia y las áreas involucradas en los diferentes procedimientos

6.2.1 Establecimiento de la Visión del área de planeación.

Una visión describe el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2007).

En el caso del área de planeación dicha visión tiene como base los aspectos consignados en la visión de la compañía, la cual declara su intención de construir para el 2025 el macro-proyecto Solar Verde y presenta una imagen de ésta enfocada al mantenimiento de la naturaleza y el medio ambiente, el área de planeación fortalece esta imagen mediante la valoración económica adecuada de los aspectos ambientales, el establecimiento de criterios de selección que exijan a proveedores y contratistas compromisos claros con el medio ambiente.

La visión también declara la intención de la compañía de ubicarse entre las primeras constructoras del Valle del Cauca en utilidad operacional, para lo cual el área de planeación contribuye mediante los proceso de compras, programación y control de costos enfocados en la optimización de la compra y gestión de los recursos.

La Visión del área de planeación queda planteada de la siguiente manera:

“Para el 2025 el área de planeación de la constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S. habrá valorado, abastecido y controlado la construcción del marco proyecto Solar Verde, cumpliendo con los requerimientos medioambientales, el control y la eficiente gestión de los recursos en la compañía.”

6.2.2 Establecimiento de los objetivos del área de planeación.

Los objetivos estratégicos representan la visión en términos cuantificables y medibles, estos sirven como puntos de referencia para evaluar el desempeño y crecimiento de la empresa o en este caso del área. Unos objetivos concretos que especifiquen cuantitativamente el desempeño esperado, ayudan a mejorar el resultado real de la empresa.

Los objetivos estratégicos del área se proponen así:

- a) Aumentar por lo menos en un 2% la utilidad operativa establecida en el cálculo de prefactibilidad de los proyectos.
- b) Lograr negociaciones de material que representen un ahorro de por lo menos el 2% con respecto a los precios del presupuesto.
- c) Mantener una rotación del 1.5 veces al mes de los almacenes de proyectos en ejecución.
- d) Entregar el inmueble a propietario con 0 días de retraso.

6.2.3 Establecimiento de políticas del área de planeación.

Las políticas del área de planeación se basan en el análisis de la ejecución de la estrategia en la constructora, por lo tanto se tienen en cuenta los componentes gerenciales estudiados y se determinan de la siguiente manera:

- Todas las valoraciones de proyectos nuevos deben incluir el capítulo de actividades destinadas a preservar el medioambiente.
- Todos los proyectos deben tener un control de costos adaptado a la modalidad de venta de dicho proyecto.
- La aplicación de la legislación es de obligatorio cumplimiento.
- Las compras de material y las contrataciones de mano de obra se deben negociar con el proponente que conserva la calidad del producto y ofrece mejor precio.
- Las personas que pertenecen al área de planeación deben permanecer actualizados con respecto a nuevas técnicas de valoración, ejecución y control de costos.
- La retroalimentación de otras áreas de la compañía deben ser analizadas e involucradas en los presupuestos futuros.
- Se debe mantener un ambiente de trabajo estimulante y agradable en el área.

6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA

Para lograr un funcionamiento efectivo de las labores del área de planeación se debe hacer la medición y el seguimiento de los conocimientos y habilidades de las personas que pertenecen al área, tomando las medidas correctivas en caso de ser necesario y de la misma manera evaluar los conocimientos y habilidades del personal que ingresa al área. El número de personas requeridas en el área dependerá de la cantidad de obras que se encuentran en ejecución simultánea.

Se propone un tipo de estructura organizacional formal, en la que los cargos y las jerarquías están claramente definidas y cada uno de los cargos es responsable por el logro de los objetivos específicos. El organigrama del área de planeación, propuesto para reemplazar el área de costos y presupuestos incluido en el organigrama existente contribuye a definir al interior de la empresa la división del trabajo en el área, se enfoca en formalizar los cargos responsables de las actividades de presupuesto, compras, contratación y control de costos y sirve como medio de coordinación entre la personas del área. (Ver anexo 2)

El Director de Planeación, en dependencia del Gerente General, es la persona encargada del buen funcionamiento del área, planea, organiza, dirige, controla y coordina las actividades relacionadas con la ejecución administrativa de los proyectos, asegurando la optimización del uso de los recursos en los proyectos. Tiene a cargo el Jefe de presupuestos, Jefe de compras, Jefe de contratos y Jefe de costos. El alcance de este cargo va desde la el cálculo de la prefactibilidad del proyecto hasta la finalización del servicio postventa (Ver Anexo 4).

El Jefe de Presupuestos, en dependencia del Director de planeación, es la persona encargada de preparar, consolidar, revisar y aprobar los presupuestos de las obras nuevas, realizar el cálculo de prefactibilidades y valorar las modificaciones solicitadas por los clientes, así como la implementación del sistema de información, la coordinación de las actividades relacionadas con el ingreso de los datos al sistema y el uso adecuado de la herramienta. Tiene a cargo un auxiliar de Análisis Unitarios y un auxiliar de cantidades de obra. En caso de ausencia de alguno de los auxiliares de presupuestos debe estar en condiciones de asumir sus funciones. El alcance de este cargo va desde la medición y valoración de anteproyectos hasta la entrega del presupuesto aprobado al Jefe de control de costos y durante la venta de proyectos con modificaciones solicitadas por los clientes (Ver Anexo 5).

El Jefe de compras, en dependencia del Director de Planeación, es la persona encargada de planificar, gestionar y administrar las compras de los materiales según requerimientos de obra y hacer control de inventarios en los almacenes de obra. Tiene a cargo un Auxiliar de compras y cotizaciones y un Auxiliar de control de inventarios. En caso de ausencia de alguno de los auxiliares de compras debe estar en condiciones de asumir sus funciones. El alcance de este cargo va desde la recepción del pedido de material hasta la entrega de soportes de facturación a tesorería y desde la elaboración de la orden de compra hasta la salida del material del almacén de obra. (Ver Anexo 6).

El Jefe de Contratos, en dependencia del Director de Planeación, es la persona encargada de planificar, gestionar y administrar los contratos de mano de obra, suministro e

instalación según requerimientos de obra. Tiene a cargo un auxiliar de contratación. En caso de ausencia del auxiliar de contratos debe estar en condiciones de asumir sus funciones. El alcance de este cargo va desde la recepción de las solicitudes de contratación hasta la liquidación del contrato (Ver Anexo 7).

El Jefe de costos, en dependencia del Director de Planeación, es la persona encargada de asegurar la óptima gestión de costos, de hacer el seguimiento del presupuesto y cronograma de obra. Tiene a cargo un auxiliar de programación y un auxiliar de costos. En caso de ausencia del Director de Planeación debe estar en condiciones de asumir sus funciones y de igual manera en ausencia de alguno de los auxiliares de contratación. El alcance de este cargo va desde la entrega del presupuesto aprobado por parte del Jefe de programación hasta la liquidación de obra (Ver Anexo 8).

6.4 INDICADORES DE GESTIÓN DEL ÁREA

Los indicadores de gestión son una herramienta útil para que las empresas midan su desempeño general y el de sus áreas, estos le permiten definir los aspectos más relevantes de cada proceso e implica que sus miembros identifiquen claramente qué se espera de ellos al interior de compañía.

Los indicadores de gestión propuestos para el área de planeación en la Constructora Proyectos Urbanos son:

Cumplimiento de presupuesto: El objetivo de este indicador es medir la variación entre el presupuesto aprobado y el presupuesto proyectado por proyecto.

Tabla 1 Indicador cumplimiento de presupuesto

Indicador de Eficiencia	
Nombre	Cumplimiento de presupuesto
Procedimiento de cálculo	$\frac{\text{Presupuesto proyectado}}{\text{Presupuesto aprobado}}$
Unidad	Veces
Sentido	Decreciente
Fuente de información	Informe de ejecución de costos
Frecuencia en la toma de datos	Diario
Meta	Máximo 1.02
Frecuencia de análisis	Mensual
Responsable del análisis	Jefe de Presupuestos

FUENTE: Elaboración propia

Porcentaje de ahorro en compras: El objetivo de este indicador es calcular la efectividad de las negociaciones realizadas en la compra de materiales en el proyecto con respecto al presupuesto aprobado.

Tabla 2 Indicador porcentaje de ahorro en compras

Indicador de Eficiencia	
Nombre	Porcentaje de ahorro en compras
Procedimiento de cálculo	$\left(1 - \frac{\text{Costo Negociado de materiales}}{\text{Costo Presupuestado de materiales}} \right) \times 100$
Unidad	%
Sentido	Creciente
Fuente de información	Ordenes de compra aprobadas
Frecuencia en la toma de datos	Diario
Meta	Mínimo 2%
Frecuencia de análisis	Mensual
Responsable del análisis	Jefe de Compras

FUENTE: Elaboración propia

Rotación de almacén: El objetivo de este indicador es medir el número de veces que rota el almacén en un lapso determinado.

Tabla 3 Indicador Rotación de almacén

Indicador de Eficiencia	
Nombre	Rotación de almacén
Procedimiento de cálculo	$\frac{\text{Salidas de Almacén}}{(\text{Costo Inicial Almacén} + \text{Costo Final Almacén})/2}$
Unidad	Veces
Sentido	Creciente
Fuente de información	Costo del almacén por proyecto
Frecuencia en la toma de datos	Mensual
Meta	Mínimo 1.5
Frecuencia de análisis	Mensual
Responsable del análisis	Jefe de Compras

FUENTE: Elaboración propia

. Porcentaje de ahorro en contratos: El objetivo de este indicador es calcular la efectividad de las negociaciones de mano de obra, suministro e instalación en el proyecto con respecto al presupuesto aprobado

Tabla 4 Indicador porcentaje de ahorro en contratación

Indicador de Eficiencia	
Nombre	Porcentaje de ahorro en contratación
Procedimiento de cálculo	$\left(1 - \frac{\text{Costo Negociado de contratos}}{\text{Costo Presupuestado de contratos}} \right) \times 100$
Unidad	%
Sentido	Creciente
Fuente de información	Costo de contratos aprobados por proyecto
Frecuencia en la toma de datos	Mensual
Meta	Mínimo 2%
Frecuencia de análisis	Mensual
Responsable del análisis	Jefe de Contratos

FUENTE: Elaboración propia

Entrega a propietarios: El objetivo de este indicador es medir la diferencia en días entre la fecha de entrega pactada con el cliente y la fecha de entrega real.

Tabla 5 Indicador Entrega a propietarios

Indicador de Eficacia	
Nombre	Entrega a propietarios
Procedimiento de cálculo	Fecha programada de entrega - Fecha real de entrega
Unidad	Días
Sentido	Decreciente
Fuente de información	Actas de entrega a propietario por proyecto
Frecuencia en la toma de datos	Según programación de entregas
Meta	0 días
Frecuencia de análisis	Mensual desde el inicio de las entregas
Responsable del análisis	Jefe de Costos

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Rentabilidad: El objetivo de este indicador es calcular la variación entre la utilidad operativa real y la utilidad operativa aprobada.

Tabla 6 Indicador Rentabilidad

Indicador de Eficiencia	
Nombre	Rentabilidad
Procedimiento de cálculo	$\left(1 - \frac{\text{Utilidad operativa real}}{\text{Utilidad operativa aprobada}} \right) \times 100$
Unidad	%
Sentido	Creciente
Fuente de información	Informe de costos y precios promedio de venta
Frecuencia en la toma de datos	Mensual
Meta	Mínimo 2%
Frecuencia de análisis	Mensual
Responsable del análisis	Director de Planeación

FUENTE: Elaboración propia

Los indicadores son analizados a la luz de los objetivos corporativos establecidos para la constructora y las estrategias definidas para el logro de objetivos. Es así como los indicadores de cumplimiento de la utilidad operativa, cumplimiento de presupuesto, porcentaje de ahorro en compras, rotación de almacén, porcentaje de ahorro en contratación, cumplimiento de la entrega de inmuebles a propietarios, se tienen una relación directa con la estrategia que se propone implementar un sistema de planeación y control que le permita reducir los costos de producción y lograr mejores utilidades operacionales. Mientras que el indicador de entrega a propietarios se enfoca en asegurar la entrega cumplida de los inmuebles a los clientes.

Debido a que los indicadores propuestos para el área están relacionados con menores costos del proceso, estos deben ser monitoreados y revisados constantemente, con el fin de hacer los ajustes que surgen por los cambios propios de la ejecución, el mejoramiento continuo y el desarrollo de nuevas prácticas.

6.5 CUADRO DE MANDO OPERATIVO

Se propone que la medición de la efectividad organizacional por medio de indicadores de gestión, usando el siguiente Cuadro de Mando Operativo CMO en el cual se consignan los indicadores de eficiencia y efectividad propuestos.

Tabla 7 Cuadro de Mando Operativo para el área de planeación

CUADRO DE MANDO OPERATIVO - ÁREA DE PLANEACIÓN						
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Descripción	Fórmula	Meta	Responsable
Proceso Interno	Medir la variación entre el presupuesto aprobado y el presupuesto proyectado	Variación	Cumplimiento de presupuestos	$\frac{\text{Presupuesto proyectado}}{\text{Presupuesto aprobado}}$	< 1.02	Jefe de presupuestos
	Lograr negociaciones de material que representen un ahorro de por lo menos el 2% con respecto a los precios del presupuesto	Variación porcentual	Ahorro en compras	$1 - \left(\frac{\text{Costo Negociación materiales}}{\text{Costo presupuestado de materiales}} \right) \times 100$	> 2%	Jefe de compras
	Mantener una rotación del 1.5 veces al mes de los almacenes de proyectos en ejecución	Veces	Rotación de almacén	$\frac{\text{Salidas de almacén}}{(\text{Costo inicial almacén} + \text{Costo Final almacén}) / 2}$	> 1.5	Jefe de compras
	Calcular la efectividad de las negociaciones de mano de obra, suministro e instalación con respecto al presupuesto aprobado	Variación porcentual	Ahorro en contratación	$1 - \left(\frac{\text{Costo Negociado de contratos}}{\text{Costo presupuestado de contratos}} \right) \times 100$	> 2%	Jefe de contratos
Clientes	Entregar el inmueble a propietario con 0 días de retraso	Días	Entrega a propietarios	Fecha programada de entrega - Fecha real de entrega	0	Jefe de costos
Financiera	Calcular la variación entre la utilidad operativa real y la utilidad operativa aprobada	Variación porcentual	Rentabilidad	$1 - \left(\frac{\text{Utilidad operativa real}}{\text{Utilidad operativa aprobada}} \right) \times 100$	> 2%	Director de planeación

FUENTE: Elaboración propia

6.6 APOORTE DE LA PROPUESTA A LAS LIMITANTES

A continuación se presenta la contribución de la propuesta objeto de este proyecto para mejorar las limitaciones evaluadas en el análisis por componentes:

Tabla 8 Aporte de la propuesta a las limitantes evaluadas

COMPONENTE	Estado actual	Contribución	Herramienta propuesta
Competencias y capacidades de la compañía	No se mide	Implementar el control de las variaciones del presupuesto aprobado y seguimiento por medio del cumplimiento mensual de la rentabilidad	Indicador de presupuesto (Cap 6.4) Indicador de rentabilidad (Cap 6.4)
Recursos económicos y de personal	No se mide	Definir claramente la división del trabajo, formaliza los cargos responsables de las actividades de presupuesto, compras, contratación y control de costos	Organigrama del área de planeación (Cap. 6.3)
Normas y procedimientos	No están establecidos	Definir lineamientos estratégicos del área de planeación que le permitan a los empleados conocer hacia dónde va la compañía, cómo programar hacerlo y cuáles son las políticas establecidas.	Visión de área (6.2.1) Objetivos del área (6.2.2) Políticas del área (6.2.3)
Mejoramiento continuo	No se mide	Hacer la medición y el seguimiento de la gestión de recursos permite determinar las actividades críticas y tomar los correctivos pertinentes para lograr mejorar cada vez más la gestión operativa.	Cuadro de Mando Operativo CMO (Cap.6.5)
Sistemas operativos y de información	Funcionamiento al 50%	Asignar responsabilidades al Jefe de Presupuestos para la implementación del sistema de información al 100% y asegurar el uso adecuado de la herramienta	Funciones propuestas para el área de planeación (Cap 6.1)
Recompensas e incentivos	No hay	No se proponen cambios que contribuyan a mejorar este componente	
Cultura corporativa	No se mide	Establecer políticas del área que determinen patrones de comportamiento que contribuyan a definir situaciones y a tomar decisiones alineadas con la cultura corporativa y que fortalezcan el ambiente laboral.	Políticas del área (6.2.3)
Liderazgo al interior de la compañía	No se mide	Formalizar la jerarquía al interior del área y determinar funciones específicas de cada cargo que le permiten al empleado ejecutar y fortalecer sus habilidades con la experiencia diaria.	Funciones propuestas para el área de planeación (Cap 6.1) Organigrama del área de planeación (Cap. 6.3)

FUENTE: Elaboración propia

7 IMPLEMENTACIÓN

En Este capítulo se presenta el nivel de compromiso de la alta dirección para implementar la estructuración del área objeto de este estudio.

Este trabajo cuenta con el compromiso de la Alta Dirección y la Gerencia de la constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S, quienes son conscientes de la necesidad que tiene la compañía de hacer la modificación de su estructura organizacional y de lograr mediante la

planeación y el control una empresa sólida, con ventajas competitivas que aporten a su crecimiento y a un mejor posicionamiento de ella en el mercado.

En la actualidad se encuentra en la etapa de selección y contratación de un jefe de presupuesto y un jefe de contratos con el fin de consolidar el área, de igual manera se encuentra en la elaboración de procedimientos que establezcan claramente la forma de hacer las cosas al interior de la compañía.

7.1 CÁLCULO COSTOS DEL ÁREA VS AHORROS ESPERADOS

Con la implementación del área de planeación según estructuración propuesta en este trabajo, se espera que la constructora tenga un ahorro aproximado en un año del 3% del total del costo directo de los proyectos en curso. De esta manera el costo de implementar el área de planeación durante el primer año sería de \$275.320.000 (Ver tabla 9).

Tabla 9 Costo del área durante el primer año

Descripción	Unidad	Salario	Prestaciones	Total
Director Planeación	Un/Año	\$48,000,000	\$29,760,000	\$77,760,000
Jefe presupuestos	Un/Año	\$24,000,000	\$14,880,000	\$38,880,000
Auxiliar de presupuesto	Un/Año	\$12,000,000	\$7,440,000	\$19,440,000
Jefe contratos	Un/Año	\$18,000,000	\$11,160,000	\$29,160,000
Jefe compras	Un/Año	\$18,000,000	\$11,160,000	\$29,160,000
Auxiliar de compras	Un/Año	\$12,000,000	\$7,440,000	\$19,440,000
Jefe costos	Un/Año	\$24,000,000	\$14,880,000	\$38,880,000
Equipos de computo	un	7	\$1,800,000	\$12,600,000
Mobiliario de oficina	global	1	\$10,000,000	\$10,000,000
Costo total primer año de Implementación				\$275,320,000

FUENTE: Elaboración propia

El ahorro esperado por cumplimiento de las metas establecidas para contratos, compras es aproximadamente, de \$ 290.900.000 en el año (Ver Tabla 10) y el ahorro por control de programación es aproximadamente \$123.200.000 en el año (Ver tabla 11).

Tabla 10 Ahorro esperado por compras y contratos

Obra	Costo de materiales¹	Costo de Mano de Obra	% de ahorro x cumplimiento de metas	Ahorro total
Naranjos de Solar Verde	\$1,457,000,000	\$3,868,000,000	2%	\$106,500,000
Aguacatal de Solar Verde	\$1,120,000,000	\$2,500,000,000	2%	\$72,400,000
Ebano de Solar Verde	\$1,700,000,000	\$3,900,000,000	2%	\$112,000,000
				\$290,900,000

FUENTE: Elaboración propia¹

Tabla 11 Ahorro esperado por control de programación

Obra	Tiempo estimado de ejecución (meses)	Costo por mayor permanencia en obra (\$/ mes)	Retraso histórico (meses)	Ahorro total
Naranjos de Solar Verde	12	\$24,640,000	2	\$49,280,000
Aguacatal de Solar Verde	9	\$24,640,000	1	\$24,640,000
Ebano de Solar Verde	13	\$24,640,000	2	\$49,280,000
				\$123,200,000

FUENTE: Elaboración propia²

¹ Datos tomados del área de costos y presupuestos Constructora Proyectos Urbanos

² Ibid

8 LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

En este capítulo se expresan las posibles limitaciones y restricciones que existen en el proceso de implementación del área en la constructora.

Debido a que la estructuración del área de planeación de la constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S cuenta con el total apoyo de las Directivas, se espera que no haya limitaciones de recursos. Por otro lado se espera encontrar resistencia al cambio por parte de algunos empleados de la compañía, debido a que los nuevos procedimientos introducirán actividades de planeación, seguimiento y control que son consideradas por muchos de ellos innecesarias, este es un aspecto importante a tener en durante el periodo de implementación.

9 CONCLUSIONES

En este capítulo se mencionan las conclusiones más destacadas del presente proyecto, las cuales se convierten en una herramienta importante para la estructuración del área de planeación en la constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S.

1. La efectividad organizacional actual de la constructora se ve afectada por la falta de componentes importantes del proceso como las normas y procedimientos, sistemas de información y control, recompensas e incentivos, que le permitan estandarizar actividades, controlar y recopilar información en beneficio de la operación.
2. Para ejecutar correctamente la estrategia organizacional planteada por la constructora PROYECTOS URBANOS S.A.S, ésta requiere modificar su estructura organizacional, implementando la estructuración del área de planeación que tendrá la responsabilidad de hacer la planeación, valoración y control adecuado de los proyectos.
3. La posibilidad de desarrollar el macro proyecto Solar Verde y la poca disponibilidad de tierra en Cali, se convierten en oportunidades para que la constructora tenga mayor participación de mercado, sin embargo esta oportunidad se puede convertir en una amenaza si no se hace la debida planeación y control de los proyectos.

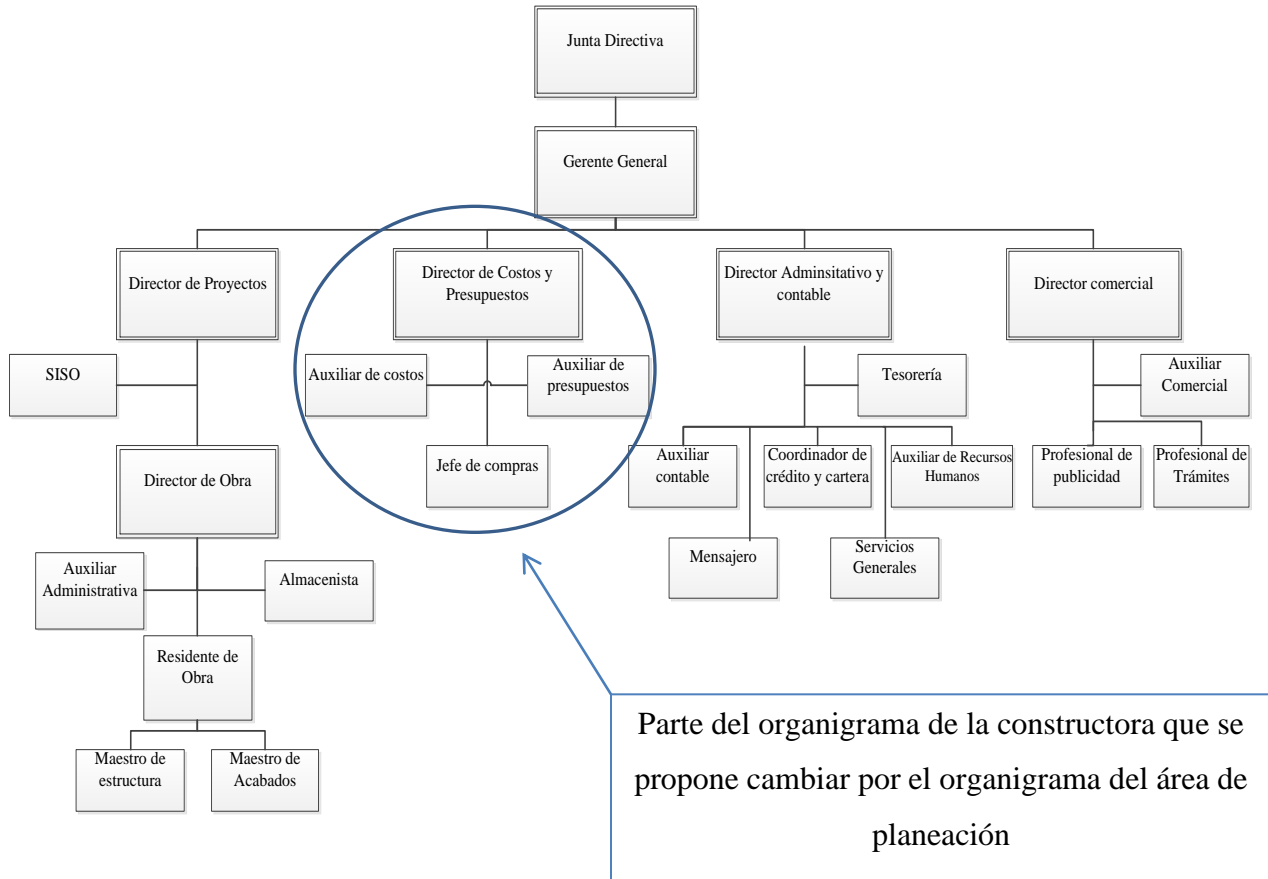
4. Para estructurar un área al interior de una compañía es preciso abarcar en el análisis y en la implementación todos los componentes del proceso, pues estos involucran aspectos que son vitales para la compañía como el recurso humano, el material, la infraestructura y los recursos económicos. Una buena combinación de estos componentes fortalece la correcta ejecución de la estrategia.

5. Se requiere establecer funciones específicas y claras para el área de planeación de tal manera que la gestión y control de recursos se lleve a cabo de una manera organizada y alineada con la estrategia corporativa de la compañía.

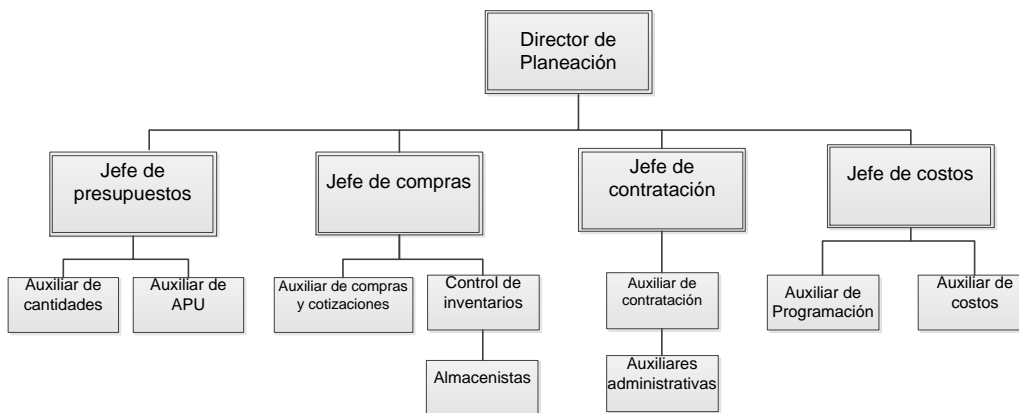
6. Es importante tener en cuenta en la estructuración del área de planeación la una correcta división del trabajo de acuerdo con los distintos frentes de ejecución propuesta para el área, como son presupuestos, compras, contratos y control de costos.

7. Los indicadores de gestión son una herramienta vital para el buen desempeño del área y de la compañía, realizar un análisis constante y detallado de los resultados obtenidos mediante los indicadores propuestos, permitirán a la Alta Gerencia tomar decisiones de manera eficiente y acertada.

ANEXO 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROYECTOS URBANOS S.A.S



ANEXO 2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ÁREA DE PLANEACIÓN



ANEXO 3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTOS URBANOS S.A.S

ESTADO DE RESULTADOS (\$MILLONES) DE 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE

	2013	% Part.		2012	% Part.
Ventas Netas	14.472,5	100%	-3%	14.978,7	100%
Costo de Ventas	13.727,0	95%	-2%	14.077,8	94%
Utilidad Bruta	745,5	5%	-17%	900,9	6%
Gastos Operacionales	663,6	5%	294%	168,5	1%
U. Operativa	81,9	0,6%	-89%	732,4	5%
(+ ó -) Otros Ingresos y Gastos No Operacionales	540,0	4%	206%	176,3	1%
U.A.II.	621,9	4%	-32%	908,7	6%
Gasto Intereses	94,4	1%	83%	51,7	0%
U.A.I.	527,5	4%	-38%	857,0	6%
Impuestos	280,7	2%	45%	193,5	1%
Utilidad Neta	246,8	2%	-63%	663,5	4%

BALANCE GENERAL(\$MILLONES) 31 DE DICIEMBRE

EMPRESA : **PROYECTOS URBANOS S.A.S**

Activos	2013	PART		2012	PART
Caja y Bancos	976,1	4%	60%	609,4	3%
Inversiones Liquidas	1,4	0%	0%	1,4	0%
Cuentas por Cobrar	239,7	1%	#¡DIV/0!		0%
Inventarios Operacionales:	10.455,3	44%	67%	6.244,6	32%
Materias Primas	288,4	1%	-34%	434,8	2%
Producto en Proceso	6.086,1	25%	22%	5.007,4	26%
Producto Terminado	4.080,8	17%	409%	802,4	4%
Deudores Varios	4.126,2	17%	534%	650,4	3%
Otros Activos Corrientes	8.215,0	34%	-31%	11.912,0	61%
Vinculados Económicos	0,0	0%	0%	0,0	0%
Total Activo Corriente	24.013,7	100%	24%	19.417,9	100%
Activo Fijo Bruto		0%	0%		0%
(-) Depreciación Acumulada		0%	0%		0%
Activo Fijo Neto	0,0	0%	0%	0,0	0%
Gastos Pagados por Anticipado		0%	0%		0%
Inversiones Permanentes		0%	0%		0%
Activos Diferidos		0%	0%		0%
Otros Activos		0%	0%		0%
Deudores a Largo Plazo		0%	0%		0%
Total Activo Largo Plazo	0,0	0%	0%	0,0	0%
Valorizaciones		0%	0%		0%
Activo Total	24.013,7	1	0	19.417,9	100%
Pasivos					
Obligaciones Financieras	3.530,2	15%	107%	1.703,1	9%
Proveedores	305,9	1%	-30%	437,2	2%
Acreedores Varios	2.577,1	11%	296%	651,3	3%
Gastos por Pagar	1.355,8	6%	#¡DIV/0!		0%
Impuestos por Pagar	242,8	1%	-8%	263,9	1%
Pasivos Laborales	67,3	0%	106%	32,6	0%
Compañías Vinculadas		0%	0%		0%
Pasivos estimados y provisiones		0%	0%		0%
Otros Pasivos Corto Plazo	3.670,8	15%	-12%	4.194,7	22%
Total Pasivo Corriente	11.749,9	49%	61%	7.282,8	38%
Obligaciones Financieras Largo Plazo		0%	0%		0%
Cesantías Consolidadas		0%	0%		0%
Impuesto Diferido		0%	0%		0%
Otros Pasivos		0%	0%		0%
Otros Pasivos Largo Plazo		0%	0%		0%
Total Pasivo Largo Plazo	0,0	0%	0%	0,0	0%
Pasivo Total	11.749,9	49%	61%	7.282,8	38%
Capital Pagado	4.392,0	18%	583%	643,0	3%
Superávit Capital prima acc.	4.836,0	20%	-3%	4.974,0	26%
Reserva Legal		0%	0%		0%
Reservas	3.168,0	13%	0%	3.168,0	16%
Diferencia en Cambio no Realizada		0%	0%		0%
Revaluacion del Patrimonio	1.897,0	8%	0%	1.897,0	10%
Reserva para Readquisición Acciones		0%	0%		0%
Utilidad Retenida	-3.046,0	-13%	#¡DIV/0!		0%
Utilidad del Ejercicio	246,8	1%		663,5	3%
Superavit por Valorizaciones	770,0	3%	-2%	789,6	4%
Total Patrimonio	12.263,8	51%	1%	12.135,1	62%
Pasivo Total y Patrimonio	24.013,8	100%	24%	19.417,9	100%

CUADRA

CUADRA

ANEXO 4 MANUAL DE FUNCIONES DIRECTOR DE PLANEACIÓN

Nombre del Cargo: Director de Planeación		Área: Planeación
Jefe Inmediato: Gerente General		Personas a cargo: Jefe de presupuestos Jefe de compras Jefe de contratos Jefe de costos
Objetivo general: planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar las actividades relacionadas con presupuesto, compras, contratos y costos		
Alcance: Las funciones del Director de Planeación van desde el cálculo de la prefactibilidad del proyecto hasta la finalización del servicio de postventa		
Funciones específicas: 1.- Coordinar, dirigir y supervisar el desempeño eficiente del área. 2.- Velar por el cumplimiento del presupuesto y calidad de los proyectos. 3.- Determinar los precios de venta de los proyectos nuevos según prefactibilidad. 4.- Revisar y aprobar los presupuestos aprobados para construcción. 5.- Cerrar las negociaciones para compra de los materiales críticos. 6.- Aprobar órdenes de compra y contratos. 7.- Aprobar cuadros comparativos de material y mano de obra. 8.- Establecer y controlar el tiempo de ejecución de los proyectos. 9.- Aprobar el cronograma de compras por proyecto. 10.- Establecer mecanismos de control para los procesos de presupuesto, compras, contratación y costos. 11.- Presentar a la Gerencia General la información clave y necesaria para la adecuada toma de decisiones. 12.- Consolidar y analizar los indicadores del área. 13.- Realizar las demás funciones inherentes al cargo que sean asignadas por el jefe inmediato		
Perfil del cargo: Nivel educativo: Profesional en Ingeniería Civil, Maestría con énfasis en administración. Experiencia: En cargos administrativos, formulación y control de presupuestos, seguimiento de programación de obra, negociación con proveedores y contratación. Tiempo de experiencia mínima comprobable: Cinco años en cargos similares		
Indicadores de Gestión:	Meta	Fórmula
Rentabilidad	$\geq 2\%$	$\left(1 - \frac{\text{Utilidad operativa real}}{\text{Utilidad operativa aprobada}} \right) \times 100$

ANEXO 5 MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE PRESUPUESTOS

Nombre del Cargo: Jefe de presupuestos	Área: Planeación	
Jefe Inmediato: Director de Planeación	Personas a cargo: Auxiliar de Análisis unitarios. Auxiliar de Cantidades de obra.	
Objetivo general: Preparar, consolidar, revisar y aprobar los presupuestos de obra.		
Alcance: Las funciones del Jefe de presupuesto van desde la medición y valoración de anteproyectos hasta la entrega del presupuesto aprobado al Jefe de control de costos y durante la venta de proyectos con modificaciones solicitadas por los clientes.		
Funciones específicas: 1.- Coordinar, dirigir y supervisar el desempeño eficiente del personal de presupuestos. 2.- Velar por el cumplimiento del presupuesto y calidad de los proyectos. 3.- Asegurar la correcta preparación de presupuestos en la etapa de prefactibilidad. 4.- Consolidar, previa revisión de cantidades y analisis unitarios la información de los presupuestos nuevos. 5.- Cuantificar y valorar las modificaciones solicitadas por los clientes. 6.- Ejecutar las actividades propias del auxiliar de cantidades y del auxiliar de análisis unitarios en caso de su ausencia. 7.- Calcular y analizar los indicadores de presupuesto. 8.- Realizar las demás funciones inherentes al cargo que sean asignadas por el jefe inmediato.		
Perfil del cargo: Nivel educativo: Profesional en Ingeniería Civil o Arquitectura. Experiencia: Elaboración de presupuestos de obra, manejo de rendimientos de mano de obra y materiales, cálculo de análisis unitarios, manejo de sistemas de información para presupuestos, excel avanzado y autocad. Tiempo de experiencia mínima comprobable: Tres años en cargos similares.		
Indicadores de Gestión:	Meta	Fórmula
Cumplimiento de presupuesto	< = 1.02	$\frac{\text{Presupuesto proyectado}}{\text{Presupuesto aprobado}}$

ANEXO 6 MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE COMPRAS

Nombre del Cargo: Jefe de compras		Área: Planeación	
Jefe Inmediato: Director de Planeación		Personas a cargo: Auxiliar de Compras. Auxiliar de Control de inventarios.	
Objetivo general: Planificar, gestionar y administrar las compras de los materiales según requerimientos de obra			
Alcance: Las funciones del Jefe de compras van desde la recepción del pedido de material hasta la entrega de soportes de facturación a tesorería y desde la elaboración de la orden de compra hasta la salida del material del almacén de obra.			
Funciones específicas: 1.- Coordinar, dirigir y supervisar el desempeño eficiente del personal de compras. 2.- Velar por el cumplimiento del presupuesto y calidad de los proyectos. 3.- Planificar mediante cronograma las compras críticas de cada proyecto. 4.- Revisar y solicitar si es el caso, cotizaciones de materiales. 5.- Presentar al Director de planeación los cuadros comparativos de materiales. 6.- Coordinar y hacer seguimiento al despacho y recepción de materiales en obra. 7.- Hacer control periódico de inventarios en las obras. 8.- Entregar informe semestral de inventario general de los almacenes de obra. 9.- Documentar los soportes de obra correspondientes de la facturación del proveedor. 10.- Calcular y analizar los indicadores de compras. 11.- Realizar las demás funciones inherentes al cargo que sean asignadas por el jefe inmediato.			
Perfil del cargo: Nivel educativo: Profesional en Administración de empresas. Diplomado en Logística (Deseable) Experiencia: Planeación y gestión de compras, negociaciones con proveedores, control de inventarios, manejo de sistemas de información y excel. Tiempo de experiencia mínima comprobable: Tres años en cargos similares.			
Indicadores de Gestión:	Meta	Fórmula	
Porcentaje de ahorro en compras	>= 2%	$\left[1 - \frac{\text{Costo Negociado de materiales}}{\text{Costo Presupuestado de materiales}} \right] \times 100$	
Rotación de almacén (Veces)	1.5	$\frac{\text{Salidas de Almacén}}{(\text{Costo Inicial Almacén} + \text{Costo Final Almacén})/2}$	

ANEXO 7 MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE CONTRATOS

Nombre del Cargo: Jefe de contratos	Área: Planeación				
Jefe Inmediato: Director de Planeación	Personas a cargo: Auxiliar de Contratos.				
Objetivo general: Planificar, gestionar y administrar las compras de los contratos de mano de obra, suministro e instalación según requerimientos de obra					
Alcance: Las funciones del Jefe de contratos van desde la recepción de las solicitudes de contratación hasta la liquidación del contrato.					
Funciones específicas: <ol style="list-style-type: none"> 1.- Coordinar, dirigir y supervisar el desempeño eficiente del personal de contratos. 2.- Velar por el cumplimiento del presupuesto y calidad de los proyectos. 3.- Planificar mediante cronograma las contrataciones críticas de mano de obra, suministro e instalación de cada proyecto. 4.- Conocer las especificaciones de las actividades a contratar de cada proyecto. 5.- Dar soporte a los proponentes a cerca de especificaciones y cuadros de cantidades. 6.- Revisar y solicitar si es el caso, cotizaciones de mano de obra, suministro e instalación. 7.- Presentar al Director de planeación los cuadros comparativos de las actividades a contratar. 8.- Solicitar y hacer seguimiento de pólizas contractuales. 9.- Entregar informe periodicos del estado de las pólizas solicitadas a contratistas. 10.- Consignar en el sistema de información los contratos, previa aprobación del Director de de Planeación y el Director de Proyectos. 11.- Calcular y analizar los indicadores de contratos. 12.- Realizar las demás funciones inherentes al cargo que sean asignadas por el jefe inmediato. 					
Perfil del cargo: Nivel educativo: Profesional en Administración de empresas. Diplomado en Contratación (Deseable) Experiencia: Planeación y gestión de cotratos, negociaciones con contratistas del sector de la construcción, gestión de pólizas, manejo de sistemas de información. Tiempo de experiencia mínima comprobable: Tres años en cargos similares.					
Indicadores de Gestión:	<table style="width: 100%; border: none;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Meta</th> <th style="text-align: left;">Fórmula</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Porcentaje de ahorro en contratación >= 2%</td> <td style="padding: 5px;"> $\left(1 - \frac{\text{Costo Negociado por contratos}}{\text{Costo Presupuestado por contratos}} \right) \times 100$ </td> </tr> </tbody> </table>	Meta	Fórmula	Porcentaje de ahorro en contratación >= 2%	$\left(1 - \frac{\text{Costo Negociado por contratos}}{\text{Costo Presupuestado por contratos}} \right) \times 100$
Meta	Fórmula				
Porcentaje de ahorro en contratación >= 2%	$\left(1 - \frac{\text{Costo Negociado por contratos}}{\text{Costo Presupuestado por contratos}} \right) \times 100$				

ANEXO 8 MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE COSTOS

Nombre del Cargo: Jefe de costos		Área: Planeación	
Jefe Inmediato: Director de Planeación		Personas a cargo: Auxiliar de programación. Auxiliar de costos.	
Objetivo general: Asegurar la óptima gestión de costos, hacer el seguimiento del presupuesto y cronograma de obra			
Alcance: Las funciones del Jefe de costos van desde la entrega del presupuesto aprobado por parte del Jefe de programación hasta la liquidación de obra.			
Funciones específicas: <ol style="list-style-type: none"> 1.- Coordinar, dirigir y supervisar el desempeño eficiente del personal de costos. 2.- Velar por el cumplimiento del presupuesto y calidad de los proyectos. 3.- Revisar los presupuestos aprobados para construcción. 4.- Hacer la proyección de los presupuestos en curso según ejecución. 5.- Verificar en obra la veracidad y pertinencia de la información suministrada por el área de proyectos para las modificaciones del presupuesto aprobado. 6.- Aprobar solicitudes de modificaciones al presupuesto aprobado. 7.- Establecer y controlar el tiempo de ejecución de los proyectos. 8.- Entregar semanalmente a la Gerencia, Dirección de proyectos y Dirección de planeación el informe de costos y programación. 9.- Sugerir mecanismos de control para los procesos de ejecución de obra. 10.- Informar a la Dirección de Planeación los costos actualizados por metro cuadrado de las actividades del presupuesto. 12.- Calcular y analizar los indicadores de costos. 13.- Realizar las demás funciones inherentes al cargo que sean asignadas por el jefe inmediato 14.- Remplazar provisionalmente al Director de Planeación cuando se requiera. 			
Perfil del cargo: <p>Nivel educativo: Profesional en Ingeniería Civil.</p> <p>Experiencia: En cargos administrativos, formulación y control de presupuestos, seguimiento de programación de obra, negociación con proveedores y contratación, manejo de sistemas de información.</p> <p>Tiempo de experiencia mínima comprobable: Tres años en cargos similares</p>			
Indicadores de Gestión:		Meta	Fórmula
Entrega a propietario (Días)		0	Fecha programada de entrega - Fecha real de entrega

10 BIBLIOGRAFÍA

BARTLETT, C., & GHOSHAL, S. (2002). *BUILDING COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH PEOPLE*.

BRIGHAM, E. F. (2009). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*.

DAFT, R. (2007). *TEORIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL*. CENGAGE LEARNING.

PORTER, M. (1980). *COMPETITIVE STRATEGY: TECHNIQUES FOR ANALYZING INDUSTRIES AND COMPETITORS*. NEW YORK.

PROYECTOS URBANOS S.A.S, C. (31 DE ENERO DE 2014). *CONÓZCANOS: CONSTRUCTORA PROYECTOS URBANOS*. RECUPERADO EL 1 DE FEBRERO DE 2014, DE [HTTP://WWW.CONSTRUCTORAPROYECTOSURBANOS.COM/](http://www.constructoraproyectosurbanos.com/)

REDACCIÓN DE EL PAÍS. (11 DE MARZO DE 2014). *NOTICIAS DEL SECTOR: CAMACOL VALLE*. RECUPERADO EL 15 DE MARZO DE 2014, DE SITIO WEB DE CAMACOL VALLE: [HTTP://WWW.CAMACOLVALLE.ORG.CO/](http://www.camacolvalle.org.co/)

REID, J., & HUBBELL, V. (2005). *CREATING A PERFORMANCE CULTURE*.

SNOW, R. E. (1978). *ORGANIZATIONAL STRATEGY, STRUCTURE, AND PROCESS*.
NUEVA YORK: MCGRAW-HILL.

THOMPSON JR, A., STRICKLAND III, A., & GAMBLE, J. E. (2007). *ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA*. EN A. THOMPSON JR, A. STRICKLAND II, & J. E. GAMBLE,
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA (PÁG. 361). MACGRAW-HILL.