

**Estrategia Gerencial para Caina Construcciones S.A.S**

**Preparado por**

Leidy Lised Caina Leguizamon

Efrain Valenzuela Pardo

**Presentado a**

Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez

Magister en Docencia e Investigación Universitaria

**UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA**  
**Facultad de Posgrados y Educación Continuada**  
**Especialización En Gerencia**  
**Bogotá, D.C., Colombia**  
**2015**

### **Resumen**

Una de las prioridades apremiantes de las pequeñas y mediana empresas debe ser la implementación y ejecución de un programa o modelo gerencial que oriente desde su establecimiento el direccionamiento de su organización en la búsqueda de un crecimiento armonioso y eficiente desde los aspectos financieros, recurso humano y rentabilidad para sus socios.

El presente proyecto busca realizar la evaluación y análisis de los procesos gerenciales y operativos de la empresa CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S. mediante la aplicación de herramientas evaluativas gerenciales que identifiquen de manera explícita las fallas y/o debilidades que presenta la empresa; así mismo se plantearan tres diferentes modelos gerenciales, como medio para alcanzar el objetivo propuesto en el diseño de un modelo gerencial estratégico para Caina Construcciones; Se realizara un diagnóstico de la empresa de tipo descriptivo, en su desempeño administrativo, operativo y su entorno de negocios presente y futuro. A través de la matriz MMGO y encuestas al personal administrativo, operativo y clientes actuales que servirá de base para determinar el estado actual de las áreas gerencial administrativo y operativo de CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S.

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

### **Abstract**

One of the pressing priorities of small and medium enterprises should be the implementation and execution of a program or management model to guide since its establishment addressing your organization in the search for a harmonious and efficient growth from the financial aspects, human resources and profitability for its partners. This project aims to conduct the evaluation and analysis of management and operational business processes CAINA CONSTRUCCIONES SAS by applying managerial assessment tools explicitly identify the faults and / or weaknesses of the company; Likewise they were raised three different management models as a means to achieve the proposed design of a strategic management model for Caina Constructions objective; A diagnosis of the company descriptive in its administrative, operational and business environment present and future performance took place. Through the matrix and surveys MMGO administrative, operational staff and current customers as a basis to determine the current state of the administrative and operational management areas CAINA CONSTRUCCION S.A.S

ALTERNATIVAS GERENCIALES

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma Presidente Encargado 1

---

Firma Jurado Encargado 1

---

Firma Jurado Encargado 2

Bogotá, D.C., Agosto de 2015

**AGRADECIMIENTOS**

A nuestros padres, y en especial a DIOS fuente de inspiración para este trabajo.

**Tabla De Contenido**

Resumen .....	1
Estrategias Gerenciales Para Caina Construcciones S.A.S .....	1
Introducción.....	2
Definición del Problema.....	4
Antecedentes.....	4
Formulación .....	4
Descripción .....	4
Justificación .....	6
Objetivo General y Especifico.....	7
Objetivo general.....	7
Objetivos Específicos .....	7
1. Marco Referencial.....	8
1.1 Marco Teórico.....	9
1.2 Marco Histórico .....	13
1.3 Marco legal .....	15
1. Diseño metodológico.....	18
2.1 Tipo de investigación.....	18
2.2 Hipótesis .....	18
2.3 Diseño de la investigación .....	18

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

2.4 Universo o población .....	18
2. Capítulo 1: Diagnostico de la empresa CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S.....	19
3.1 Gerencia general .....	19
3.2 Administración.....	19
3.3 Recursos Humanos .....	20
3.3 Producción .....	20
3.4 Logística.....	20
3. CAPITULO II Introducción a los modelos gerenciales.....	34
4.1 Planeación estratégica.....	34
3.2 Reingeniería.....	36
4.2.1 Evaluación y diagnóstico de la situación .....	37
4.2.3 Enfoque del proyecto a rediseñar.....	38
4.2.4 Análisis y comprensión del proceso actual.....	38
4.2.5 Rediseño y construcción del proceso.....	38
4.2.6 Implantar nuevo proceso.....	38
4. CAPÍTULO III Modelo de Reingeniería aplicada a CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S. ....	39
5.1 Misión.....	39
5.2 Visión.....	40
5.3 Auditoria Externa.....	40

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

5.3 Análisis del entorno .....	40
5.3.1 Competidores .....	40
5.3.2 Gestión del Mercado .....	41
5.3.3 Oportunidades .....	41
5.3.4 Amenazas .....	42
5.4 Implementación para Caina Construccion S.A.S. según el análisis de auditoria externa.....	42
5.5 Auditoria interna .....	42
5.5 Fortalezas .....	43
5.6 Debilidades .....	43
5.7 Implementación para PARA CAINA CONSTRUCCIONES según análisis de la auditoria interna .....	43
5.8 Objetivos a largo plazo. ....	44
5.9 Estrategias alternativas.....	44
6. Conclusiones.....	45
7. Recomendaciones .....	46
Bibliografía.....	47



**Índice De Ilustraciones**

Ilustración 1. Marco de Referencial .....	8
Ilustración 2.Marco Teórico .....	9
Ilustración 3. Marco legal.....	15
Ilustración 4.Informacion General.....	21
Ilustración 5 Entorno económico.....	22
Ilustración 6.Direccionamiento estratégico .....	23
Ilustración 7.Gestión del Mercadeo .....	24
Ilustración 8. Cultura Organizacional.....	25
Ilustración 9.Gestion de Producción.....	26
Ilustración 10. Gestión Financiera.....	27
Ilustración 11.Gestion humana.....	28
Ilustración 12. Asociatividad.....	29
Ilustración 13 Comunicación e Información .....	30
Ilustración 14.Innovacion y conocimiento .....	31
Ilustración 15.Responsabilidad Social Empresarial .....	32
Ilustración 16. Informe integral .....	33
Ilustración 17.Etapas de la reingeniera.....	37

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

### **Estrategias Gerenciales Para Caina Construcciones S.A.S**

Línea de investigación

Gestión organizacional

- Objetivo de la línea de investigación:

El objetivo es desarrollar procesos dentro de la organización que mejoren el nivel de competitividad de la empresa en el ambiente comercial; de manera que permita el fortalecimiento y optimización, de la productividad empresarial, esta línea de interés permite crear y diseñar modelos que se adapten a las necesidades de la empresa, permitiendo el desarrollo soluciones innovadoras de alta competitividad que generen valor.

- Sublíneas de investigación:

Organizaciones y management: Proceso orientado a establecer el estado actual de conocimiento y aplicación de las teorías de organización y gestión de las empresas productoras de bienes y servicios colombianos.

### **Introducción**

La gerencia de medianas y pequeñas empresas del sector de la construcción en el ámbito colombiano no ha experimentado avances tecnológicos y cambios sustanciales en el desarrollo de procesos gerenciales, que proporcionen acceso a los nuevos mercados altamente complejos y competitivos a nivel local y menos que decir a mercados de corte internacional; situación que ha causado el estancamiento o desaparición de las pequeñas empresas, informes de la cámara de comercio indican que el 78% de las microempresas y el 22 % de las pymes son cerradas o liquidadas en periodos no superiores a 5 años.

La falta de direccionamiento estratégico a nivel gerencial no permite visualizar un horizonte organizacional, para el crecimiento y desarrollo sostenido en el mercado; se debe lograr entonces que las pequeñas empresas de construcción adopten e implementen estrategias y metodologías gerenciales y de direccionamiento estratégico que generen valor para el cliente externo e interno. Que las hagan competitivas y viables. Es necesario capacitar a los existentes y nuevos empresarios en asuntos administrativos y financieros; administradores y gerentes de estas empresas deben tener formación y conocimientos en gerencia estratégica, y orientar este conocimiento a obtener y aprovechar de la mejor forma la información disponible que se encuentre en el mercado del sector en el cual desarrollan su actividad, con todo esto es posible idear y/o crear un plan de negocios a mediano y largo plazo que les permita mantenerse en el mercado pese a las fluctuaciones que este presenta de manera natural.

El presente trabajo, tiene como objetivo implementar una estrategia gerencial para la empresa CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S. Descrito a través de un estudio metodológico en el cual se

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

realizara la elección de los mejores fundamentos operativos, gestión y directiva de los proyectos en obras y una adecuada dinámica administrativa para las organizaciones.

### **Definición del Problema**

#### **Antecedentes**

Caina construcciones es una empresa que existe desde hace 30 años, Inicio como Gustavo Caina trabajando como contratista para empresas del sector especializándose en redes e instalaciones hidrosanitarias y de alcantarillado, Rede de Gas, redes contra incendio; Una vez sus hijas inician estudios de ingeniería y arquitectura, decide crear una empresa de carácter familiar para integrar a sus hijas y esposa al negocio y darle una mejor proyección al mismo.

Durante su trayectoria de más de tres décadas Gustavo Caina se ha hecho acreedor a un buen nombre en el sector como un contratista responsable y cumplidora de los trabajos encomendados. Actualmente y como parte de su desarrollo hace cuatro años, cambio su razón social y su objeto social.

#### **Formulación**

Teniendo en cuenta la problemática gerencial actual que enfrenta caina construcciones y dado su rápido crecimiento se generó la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué direccionamiento estratégico se debe proponer a Caina Construcciones para lograr un mejor funcionamiento que oriente su gestión a largo plazo?

#### **Descripción**

Actualmente Caina construcciones S.A.S. presenta deficiencia en sus procesos administrativos y operativos debido a que no cuenta con una estrategia gerencial que permita a los propietarios visualizar un horizonte cierto y un enfoque adecuado a la gerencia de la empresa, teniendo como base fundamental el crecimiento que ha presentado en los últimos cuatro años.

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

Actualmente Caina construcciones no cuenta con procesos estructurados y documentados que permitan llevar un proceso gerencial óptimo.

Citamos algunos ejemplos encontrados en la evaluación;

Se encontró con un gerente todero, se encarga de todo y cubre todos los posibles flancos que requiere la empresa.

No se cuenta con un manual de funciones de los cargos, por lo que los empleados de la empresa hacen de todo basados en unos perfiles de cargo dados de manera verbal.

El ingreso de personal de obra se hace sobre la marcha y no se lleva un proceso de selección adecuado para los perfiles que se necesitan.

No se cuenta con un programa adecuado de capacitación y entrenamiento del personal no capacitado.

No se cuenta con una área de logística que se encargue del control y manejo de inventarios, en la actualidad esta actividad depende la ingeniera residente o delegado (supervisor) por lo que los materiales se solicitan y se consumen al instante en que se inician las obras es decir sobre la marcha situación que impide el adecuado control de inventarios y la planeación y de ejecución de los proyectos lo que en ocasiones genera sobreoferta de materiales y mal uso de los mismos.

Según se evidencia no se encuentra un orden jerárquico definido en los cargos administrativos, significa entonces que el área administrativa realiza cualquier función dependiendo de las necesidades propias de cada proyecto.

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

### **Justificación**

A través del planteamiento del problema este proyecto pretende desarrollar y plantear la propuesta para el manejo gerencial, a través de la matriz MMGO, buscando mejorar su situación administrativa, técnica, financiera y de control interno de Caina construcciones S.A.S

A nivel general se establece una base de conocimientos sobre las herramientas gerenciales aplicables para la empresa, analizando objetivamente las posibles soluciones acordes a lo que la organización necesita. El presente estudio que se realizara puede servir de guía para futuras organizaciones que quieren desempeñar su actividad económica en el mismo campo, en condiciones similares de administración y operación.

El presente estudio se realizara a la Empresa Caina Construcciones NIT 900.407.872-9 DOMICILIADA EN la AV. chilacos N 1-50 Chía Cundinamarca.

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

### **Objetivo General y Específico**

#### **Objetivo general**

Desarrollar un modelo gerencial para la empresa CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S en el año 2015.

#### **Objetivos Específicos**

Hacer un diagnóstico con la matriz MMGO de la empresa CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S,

Interpretar los diferentes tipos de modelos gerenciales para CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S

Presentar la propuesta del modelo gerencial seleccionado a la empresa CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S

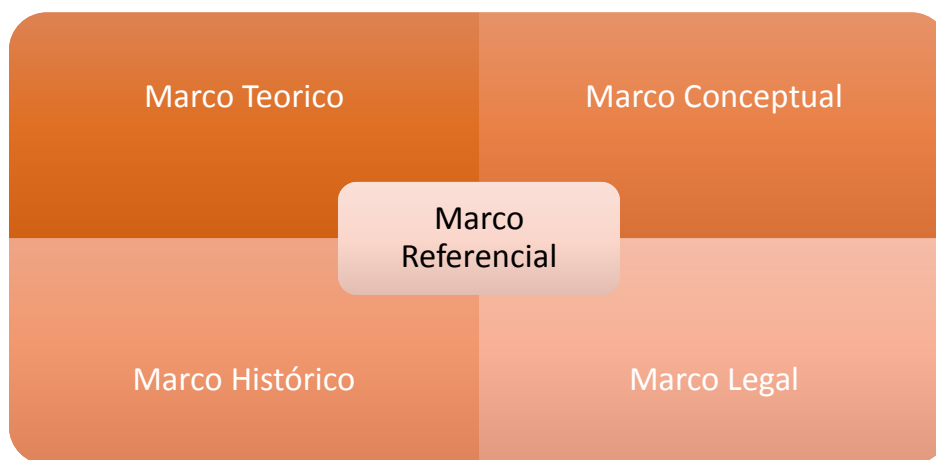


## ALTERNATIVAS GERENCIALES

### 1. Marco Referencial

Dado los antecedentes gerenciales y administrativos de la empresa CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S se desarrollara a través del Modelo de Modernización de gestión organizacional, y como apoyo a este desarrollo se relaciona el siguiente marco referencial.

**Ilustración 1.** Marco de Referencial

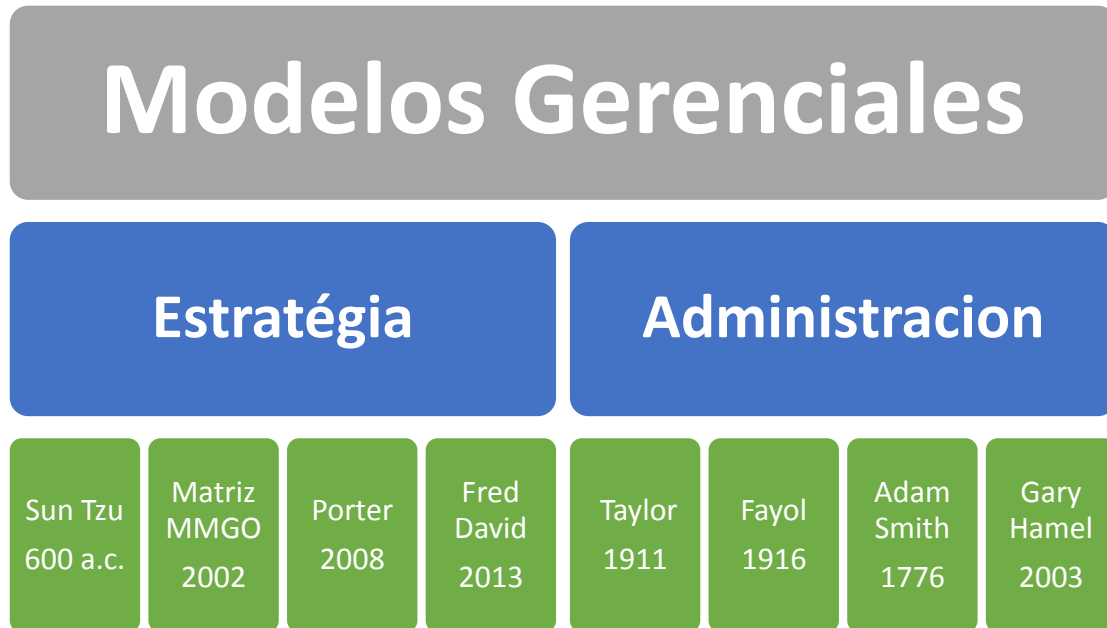


**Fuente: Propia**

A continuación se presenta los siguientes marcos para apoyar el desarrollo de la propuesta expuesta en el documento.

## 1.1 Marco Teórico

Ilustración 2.Marco Teórico



Fuente: Propia

Definición:

Actualmente los modelos gerenciales son herramientas que toman los recursos existentes con los que cuenta la empresa para crear una plataforma organizacional que logre alcanzar los objetivos de crecimiento financiero, organizacional, y de responsabilidad social, dentro de un tiempo determinado, con calidad y economía para la organización.

Los modelos gerenciales son necesarios para cubrir ampliamente la incertidumbre que existe en las organizaciones empresariales debidas en un alto porcentaje al desconocimiento de lo que ocurrirá en el futuro.

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

Las nuevas tendencias globales, los desarrollos tecnológicos a través de tecnologías avanzadas de información y comunicación, y cualquier otra situación que implique la implementación de nuevas estrategias para afrontar el mercado, deben estar en la capacidad de entregar a la empresa la estructura necesaria para ser competitiva práctica y flexible a las necesidades del mercado.

Los modelos y herramientas gerenciales empleadas permiten alcanzar los objetivos planeados de una manera eficaz y eficiente, haciendo a la empresa competitiva en el mercado garantizando el éxito y la permanencia de esta. El uso de estos modelos se evidencia en el resultado de una buena gestión de la administración o la gerencia general logrando un producto final de altos estándares de calidad a precios competitivos permite además obtener un conocimiento veraz de la parte interna y externa de la empresa lo que le permitirá ejecutar planes de acción tendientes a optimizar, corregir y mejorar aquellas áreas que lo necesiten.

Los modelos gerenciales priorizan los objetivos garantizando el clima organizacional buscando el equilibrio que se requiere entre productividad, rentabilidad a través de estructuras de personal competente y comprometida con el fin social de la empresa, haciendo que esta sea competitiva en el medio que se desempeña.

### La Estrategia

La estrategia es el fin último o futuro que se da a las acciones que se emprenden en el presente; “Las estrategias son los medios por los cuales se logran objetivos a largo plazo” (David & Carrión, 2003). La estrategia busca dirigir y controlar los esfuerzos generales enfocados hacia la búsqueda de un resultado, se debe controlar el tiempo, organizar las acciones de manera jerárquica y tomar las decisiones adecuadas y efectivas para la obtención del resultado. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

recursos de la empresa.(David & Carrión, 2003)

Por lo tanto es la estrategia una de las bases sólidas que debe tener toda organización que la oriente y encamine hacia la creación y establecimiento de ventajas competitivas que hagan que la empresa posea características propias que la diferencian de las demás, la estrategia moderna no debe buscar dejar a un lado al oponente o competidor, esta se debe enfocar y centrar en buscar y establecer la esencia o característica que la hace diferente de sus competidores y por lo que el cliente la tendrá como su número uno.

Por lo tanto el gerente deberá ser el responsable de la determinación de objetivos y asumirá las estrategias óptimas para cumplir con estos a través de la obtención de los medios técnicos, económicos y de recurso humano necesarios.

Sun tzu. Estratega filoso y militar chino que vivió alrededor del 500 A.C. se le considera el autor del arte de la guerra libro que ha servido de base en diferentes disciplinas, en el mundo de los negocios ha sido usado como una variante de la estrategia militar derivada del fin de la segunda guerra mundial. Ahora bien haz tus cálculos antes de la batalla porque vencerá quien los haga mas completos (Tzu, Denma, & Alonso, 2009)

### Matriz MMGO

Esta matriz de diagnóstico surge de una iniciativa de la Universidad EAN, en conjunto con diferentes entidades públicas y privadas, como resultado de una investigación realizada por el grupo GPyMes-EAN, con el objetivo de entregar a los empresarios colombianos, independientemente de la actividad económica que realicen, una herramienta que permita determinar la situación de su empresa con respecto a ciertas variables que definen su nivel de competitividad según los estándares internacionales. Partiendo de esto, el objetivo final de la MMGO es evidenciar cuales son los procesos de mayor importancia para la empresa cuyo desempeño es

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

significativamente bajo, con el objeto de desarrollar un plan de trabajo que se centre en la mejora de tales actividades con miras a aumentar el nivel de competitividad(Almazar giovanny Avendaño gerardo, 2014)

Michael Porter , Ingeniero y economista estadounidense, reconocido a nivel mundial como autoridad en competitividad, estrategia empresarial y valor compartido, se considera que desarrollo la lógica de la competitividad global, su teoría de las cinco fuerzas (Porter, 2009)

Rivalidad entre competidores.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Poder de negociación de los proveedores.

Poder de negociación de los consumidores.

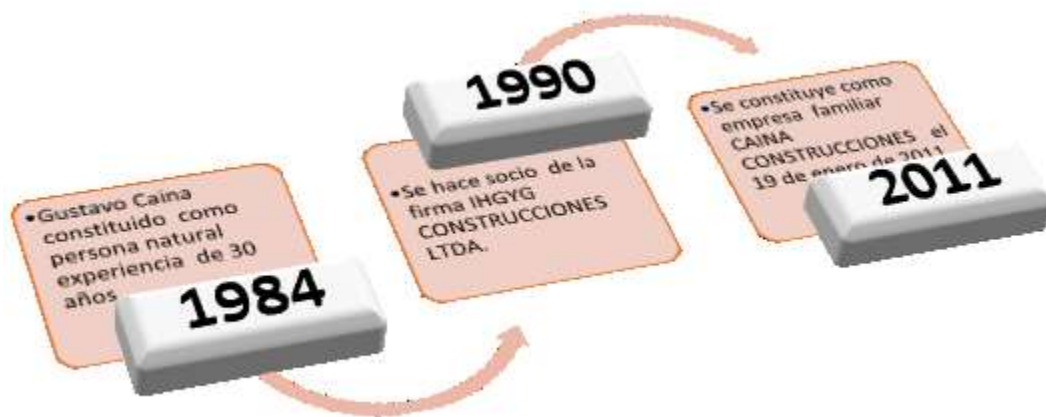
Según Porter dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella con lo que se lograra una visión más acertada de su atractivo; para el caso de una empresa, brindara un un mejor análisis de su entorno con lo que se obtendrá una identificación precisa de oportunidades y amenazas.

Administración, se dice que es el arte de coordinar, manejar, proyectar y ejecutar de manera, adecuada, eficiente lógica y económica cualquier actividad humana que requiera de organización para la obtención de beneficios, ahora bien aplicada está a los negocios o las empresas será la capacidad que tienen los individuos de coordinar, ejecutar y llevar a cabo proyectos de manera ordenada, coordinada, controlada de manera lógica y secuencial buscando un beneficio económico para la organización. Si bien es cierto que existen muchas definiciones respecto a que es la administración por ser un concepto tan nuevo y moderno, se pueden avalar o tomar

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

como base diferentes conceptos de autores muy respetados, algunos de ellos consideran que la administración es un acto empírico dado solamente por la experiencia de quien la ha ejercido a través del tiempo y en funciones y actividades determinadas que requieren de algún tipo de administración, otros consideran que la administración es una ciencia, lo que indicaría que la administración tendría un valor de verdad. La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social(Ponce, 1978)

### 1.2 Marco Histórico



**Fuente: Propia**

La empresa CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S. fue constituida ante la CAMARA DE COMERCIO según N° matrícula 02056539 del 19 de enero de 2011, tiene como objeto social la ejecución de obras en las ramas de ingeniería y arquitectura, tales como obras civiles en hidrosanitarias, gas, red contra incendio y alcantarillado.

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

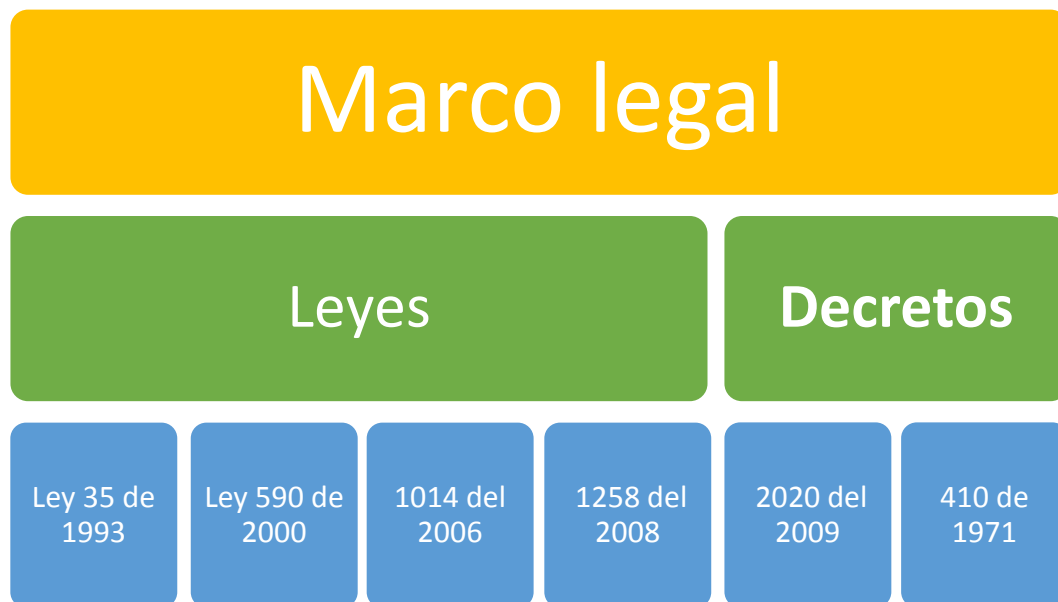
El centro operativo o administrativo actualmente esta domiciliado en Chía en la Avenida Chilacos N° 1-50, pero anteriormente estaba domiciliado en Bogotá en la Av Cra 24 N° 67-28 OF: 348, El representante Legal y Gerente de la empresa es el señor GUSTAVO CAINA U. Quien dentro del campo de acción , en la ejecución de obras civiles en la parte hidrosanitarias, gas , red contra incendio y alcantarillado; tiene una experiencia en el medio de aproximadamente 30 años en los cuales se constituyó como persona natural y posteriormente como socio de la empresa IHGYG CONSTRUCCIONES LTDA; durante este tiempo de igual manera se desarrolló en este campo de la ingeniería civil y ya por decisión familiar decide construir la empresa con la cual actualmente operan.

La empresa CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S. se fue desarrollando como una empresa familiar en el cual el señor Gustavo Caina u. Es el Representante Legal y Gerente de la empresa, la señora Amalia Leguizamón es la esposa quien coordina y hace procedimientos administrativos, sus hijas se desenvuelven en la parte operativa y administrativa como residentes de obra.

Dentro de los principales clientes de CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S, esta Pedro Gómez Y CIA, Edificadora Gómez, Coninsa Ramon H., Promotora Entorno 2000, Tectum Construcciones, Inrama S.A., GHAI A Construcciones, Corporación Color esperanza, Mendebal S.A., entre otras constructoras. En el transcurso de los años hasta el día de hoy la empresa CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S. se ha caracterizado por ser una empresa que cumple responsablemente con los contratos asignados por sus clientes, pero dentro de los procesos han ocurrido fallas administrativas y operativas que en determinada circunstancia afecta la imagen de la empresa.

### 1.3 Marco legal

**Ilustración 3. Marco legal**



**Fuente: Propia**

La Constitución Política Colombiana, en el Título XII del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, Artículo 333, establece la libertad económica y considera la empresa como la base para el desarrollo. (“Actos Legislativos,” 2015)

LEY 222 DE 1995 Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones.(“Actos Legislativos,” 2015)

Ley 590 del 10 de julio de 2000, conocida como Ley mipyme, esta Ley ley se suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia.(“Actos Legislativos,” 2015)



## ALTERNATIVAS GERENCIALES

La Ley 1014 de 2006, o ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, tiene como objeto Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país. (“Actos Legislativos,” 2015)

La Ley 29 de 1990, llamada Ley de Ciencia y Tecnología, es el marco que regula las disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico, y la promoción de empresas basadas en innovación y desarrollo tecnológico. (“Actos Legislativos,” 2015)

Decreto 410 de 1971 Por el cual se expide el Código de Comercio.(“Actos Legislativos,” 2015)

Resolución no. 1096 de 17 de noviembre de 2000 “Por la cual se adopta el Reglamento Técnico para el sector de Agua Potable y Saneamiento Básico – RAS 2000.” (“Actos Legislativos,” 2015)

Artículo 6 de la Ley 35 de 1993, en el cual se fijan las normas para regular la actividad financiera, bursátil y aseguradora. (“Actos Legislativos,” 2015)

CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S está constituida como una sociedad por acciones simplificada, que está Fundamentada bajo la ley 1258 de 2008, además del decreto 2020 de Junio de 2009. Basándose en la antigua ley de emprendimiento (1014 de 2006). CAINA CONSTRUCCIONES siendo una sociedad por acciones simplificada está caracterizada por ser una estructura societaria de capital, con autonomía y tipicidad definida, regulada por normas de carácter dispositivo que permiten no sólo una amplia autonomía contractual en el diseño del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas.

CAINA CONSTRUCCIONES al ser registrada y certificada como una SAS fue constituida mediante documento privado, autenticado, reconocido o con presentación personal por sus

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

signatarios (Párrafo 1 artículo 5° Ley 1258 de 2008, Artículo 40 Ccio)., cumpliendo con los siguientes requisitos:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas (ciudad o municipio).
- Razón social seguida de las palabras Sociedad por Acciones Simplificada o SAS.
- Domicilio principal: ciudad o municipio elegido para desarrollar la actividad de la sociedad. Si en el acto de constitución se establecen sucursales se debe indicar el municipio donde estarán ubicadas.
- Término de duración: la SAS podrá tener término de duración indefinido. En todo caso, en ausencia de estipulación contractual el término de duración será indefinido.
- Enunciación de actividades principales: las SAS permite establecer un objeto indeterminado. En todo caso, si nada se dice en los estatutos, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- Capital autorizado, suscrito y pagado: se debe expresar el capital que se aporta y la forma en que éste estará distribuido.

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

### **1. Diseño metodológico**

#### **2.1 Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo descriptivo ya que pretende identificar los aspectos más importantes de la empresa CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S.

#### **2.2 Hipótesis**

Al implementar un Modelo Gerencial Estratégico para Caina Construcciones se busca optimizar los procesos gerenciales administrativos, y operativos obteniendo como resultado, eficiencia operativa, Calidad administrativa, y mejores resultados financieros.

#### **2.3 Diseño de la investigación**

La presente investigación es de tipo no experimental dado que la obtención de datos se realizará una sola vez a través de encuestas dirigidas a: gerente, personal administrativo, personal operativo y clientes así como la elaboración de la matriz MMGO.

#### **2.4 Universo o población**

La población objeto del estudio son los miembros administrativos y operativos de la organización, el estudio y análisis se realizó a través de entrevista al gerente, encuestas de tipo descriptivo y de respuesta cerrada al personal administrativo, operativo y clientes.

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

### 2. **Capítulo 1: Diagnostico de la empresa CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S.**

A través de la aplicación y evaluación de la matriz MMGO a la empresa CAINA CONSTRUCCIONES, se pretende obtener un estado real de sus condiciones gerenciales, administrativas y operaciones analizando el ámbito interno y externo de la compañía. En las siguientes tablas obtenidas de la matriz se indican los criterios de evaluación que se aplicaron a la empresa CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S. a partir de las cuales se realizó el respectivo estudio, análisis, y modelo gerencial aplicable.

#### **3.1 Gerencia general**

Presenta deficiencias en su visión general de la gerencia, no se cuenta con una estrategia gerencial que permita a los propietarios y la dirección, visualizar un horizonte cierto y un enfoque adecuado a la gerencia de la empresa, teniendo como base fundamental el crecimiento que ha presentado en los últimos cuatro años. En la actualidad, el gerente Gustavo Caina dedica la mayor parte de su tiempo a desempeñar funciones destinadas al área técnica.

#### **3.2 Administración**

En general se ha ido desarrollando de manera empírica, y sus actividades se activan sobre la marcha actualmente Caina construcciones no cuenta con procesos estructurados y documentados que permitan llevar un proceso administrativo óptimo. La información y el control documental del recurso se llevan en un alto porcentaje de manera manual y el uso de sistemas de información es limitado. Los asuntos financieros de todo tipo son tratados y llevados directamente por el gerente quien en última instancia decide el destino de los recursos económicos de la empresa.

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

### **3.3 Recursos Humanos**

No existe un área, departamento o persona encargada del recurso humano, no existe proceso documental o informático que permita realizar, el reclutamiento de personal nuevo y capacitado; no se cuenta con la documentación y manual de funciones necesarios para los cargos de la organización, estas funciones son indicadas por el contratante al momento de realizar el contrato de trabajo; No se hace ningún tipo de seguimiento al personal que se contrata, no existen actividades básicas como la evaluación de desempeño, promoción de los empleados por capacidades; de esta área también se encarga la administración, por lo que el área funcional de esta área se limita a la contratación de personal ; se encontró específicamente que poseen fortalezas en el campo de la capacitación del personal, en los controles de los exámenes de ingreso y en el manejo de sistemas de gestión y seguridad industrial.

### **3.3 Producción**

Está se encuentra limitada por los contratos de mano de obra y suministro de materiales que la gerencia consigue en el mercado local, en el cual compite dado su good will ya que no cuenta con departamento de mercadeo. Por lo que esta producción fluctúa de acuerdo al mercado local.

### **3.4 Logística**

Se encontró que la empresa no cuenta con un área o encargado de la logística, carece de departamento de compras, no cuenta con personal dedicado al control y manejo de inventarios, los materiales e insumos necesarios son solicitados por el ingeniero residente de cada obra o en su ausencia por el supervisor directamente al proveedor o al gerente situación que impide el

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

adecuado control de inventarios y la planeación y de ejecución de los proyectos lo que en ocasiones genera sobreoferta de materiales y mal uso de los mismos.

Datos generales

### *Ilustración 4. Información General*

INFORMACIÓN DEL EJERCICIO	
<b>Fecha de evaluación:</b>	23 de julio de 2015
<b>Evaluación realizada por:</b>	EFRAIN VALENZUELA LEIDY CAINA
<b>Aprobada por: *</b>	
<b>Código asignado a la empresa: *</b>	

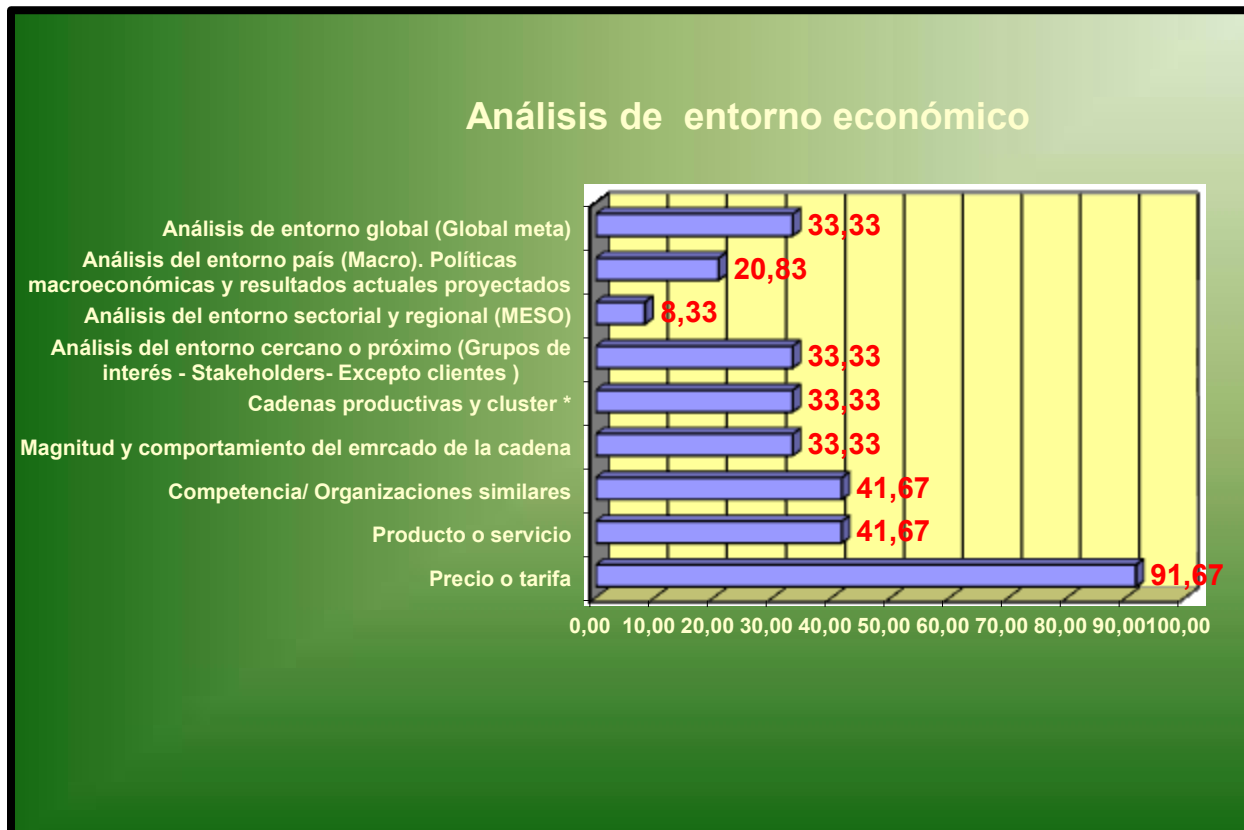
\* Estos campos son de uso exclusivo de la Vicerrectoría de Investigación

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA EVALUADA	
<b>Nombre de la empresa:</b>	CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S.
<b>Nombre del representante legal:</b>	GUSTAVO CAINA UMBA
<b>Dirección y ciudad:</b>	AV CHILACOS N 1-50 CHIA-(CUNDINAMARCA)
<b>Teléfonos:</b>	8 85 94 72
<b>Dirección electrónica:</b>	<a href="mailto:gustavocaina62@hotmail.com">gustavocaina62@hotmail.com</a>
<b>Año de fundación:</b>	2011
<b>Número de empleados permanentes:</b>	15
<b>Número de empleados temporales:</b>	40
<b>Total Activos en miles de pesos Col.:</b>	596.626.899
<b>Utilidad o superavit operacional</b>	110.444.398
<b>Productos o servicios:</b>	INSTALACIONES HIDROSANITARIAS, GAS, RED INCEN
<b>CIIU Registrado en la matrícula de Cámara de Comercio:</b>	02056539

Fuente: Matriz MMGO

Entorno económico

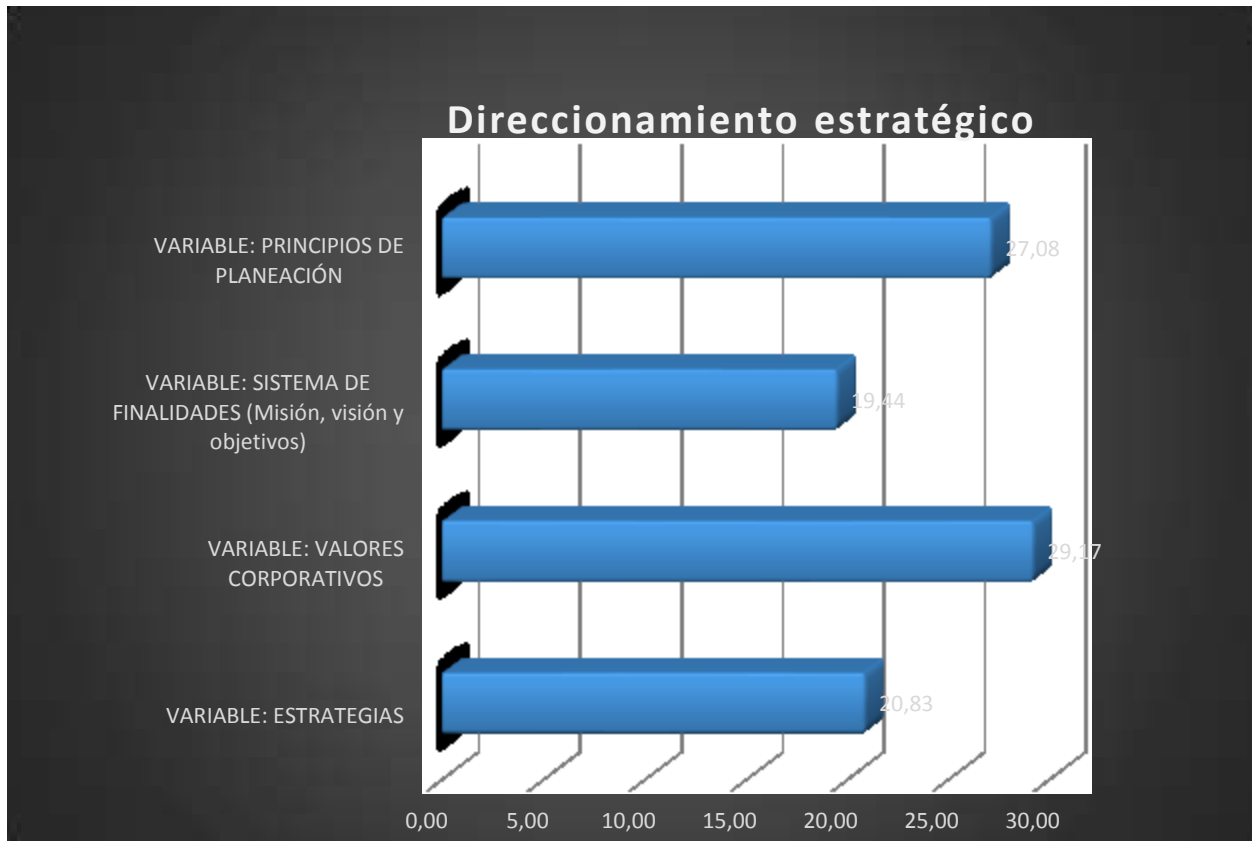
Ilustración 5 Entorno económico



Fuente: Matriz MMGO

Direccionamiento estratégico

**Ilustración 6. Direccionamiento estratégico**

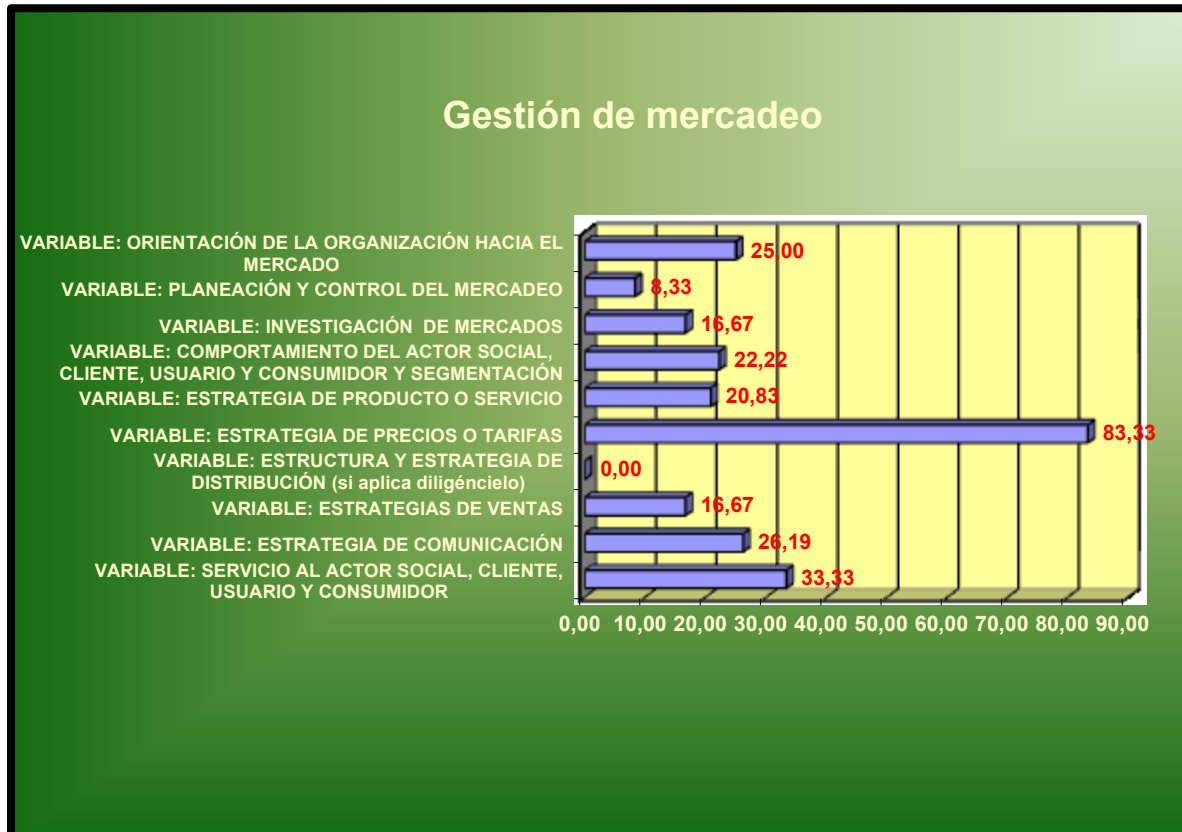


**Fuente: Matriz MMGO**



Gestión del mercado

Ilustración 7. Gestión del Mercadeo



Fuente: Matriz MMGO

Cultura organizacional

**Ilustración 8. Cultura Organizacional**

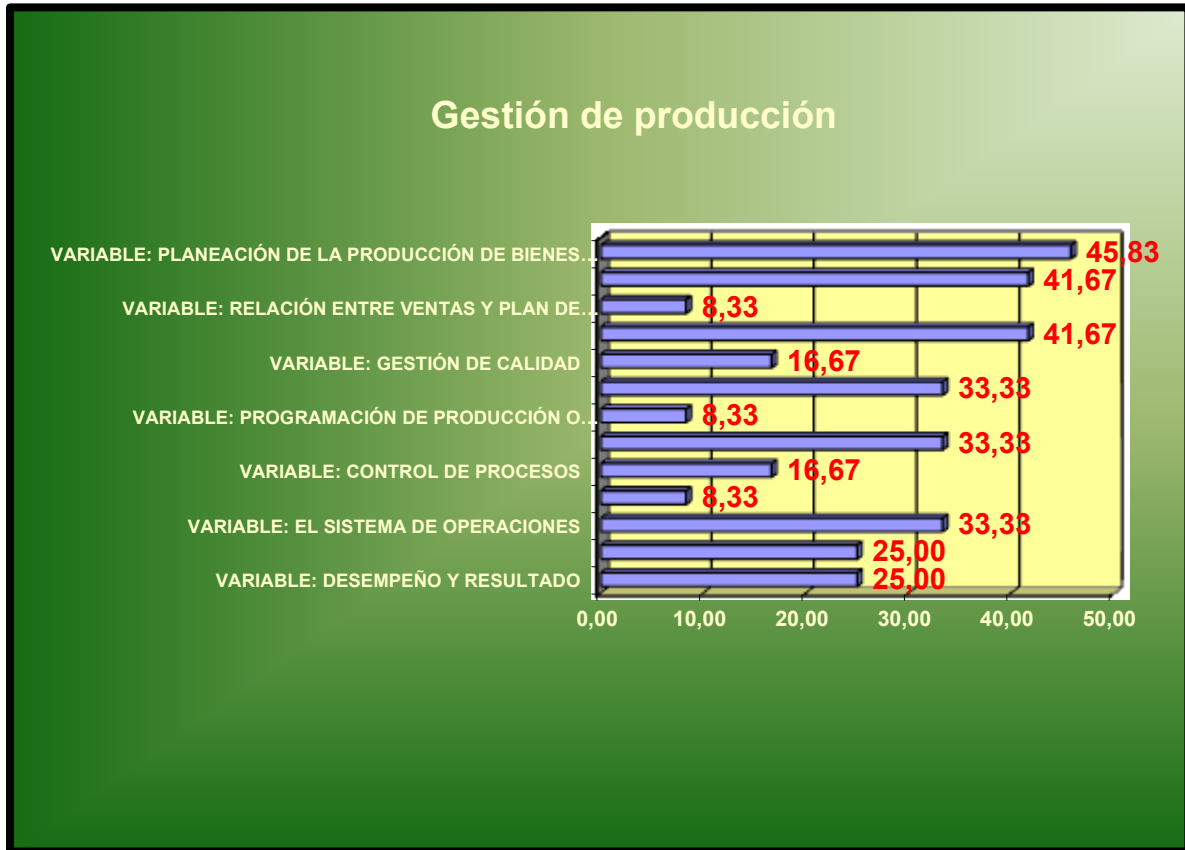


**Fonte: Matriz MMGO**

# ALTERNATIVAS GERENCIALES

## Gestión de producción

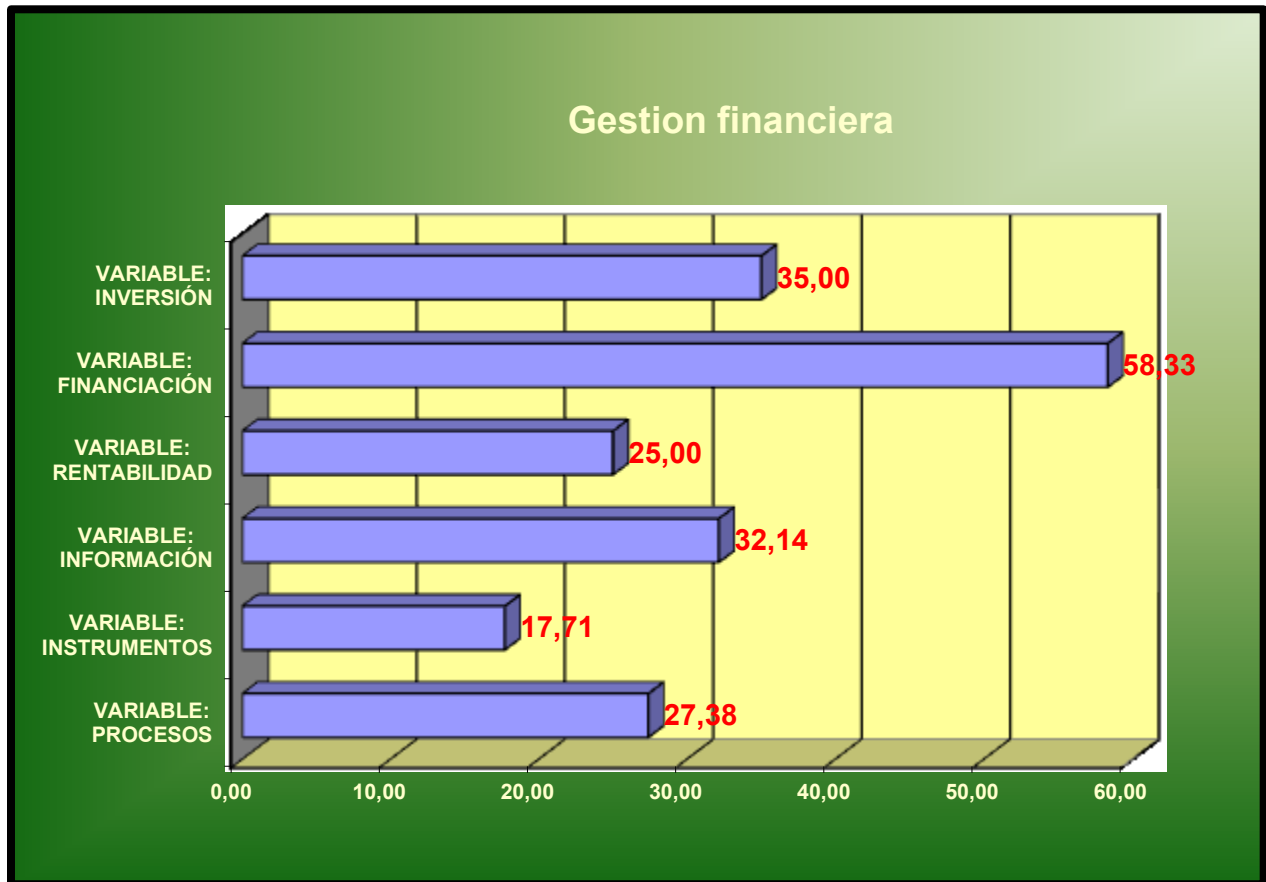
**Ilustración 9. Gestión de Producción**



**Fuente: Matriz MMGO**

Gestión Financiera

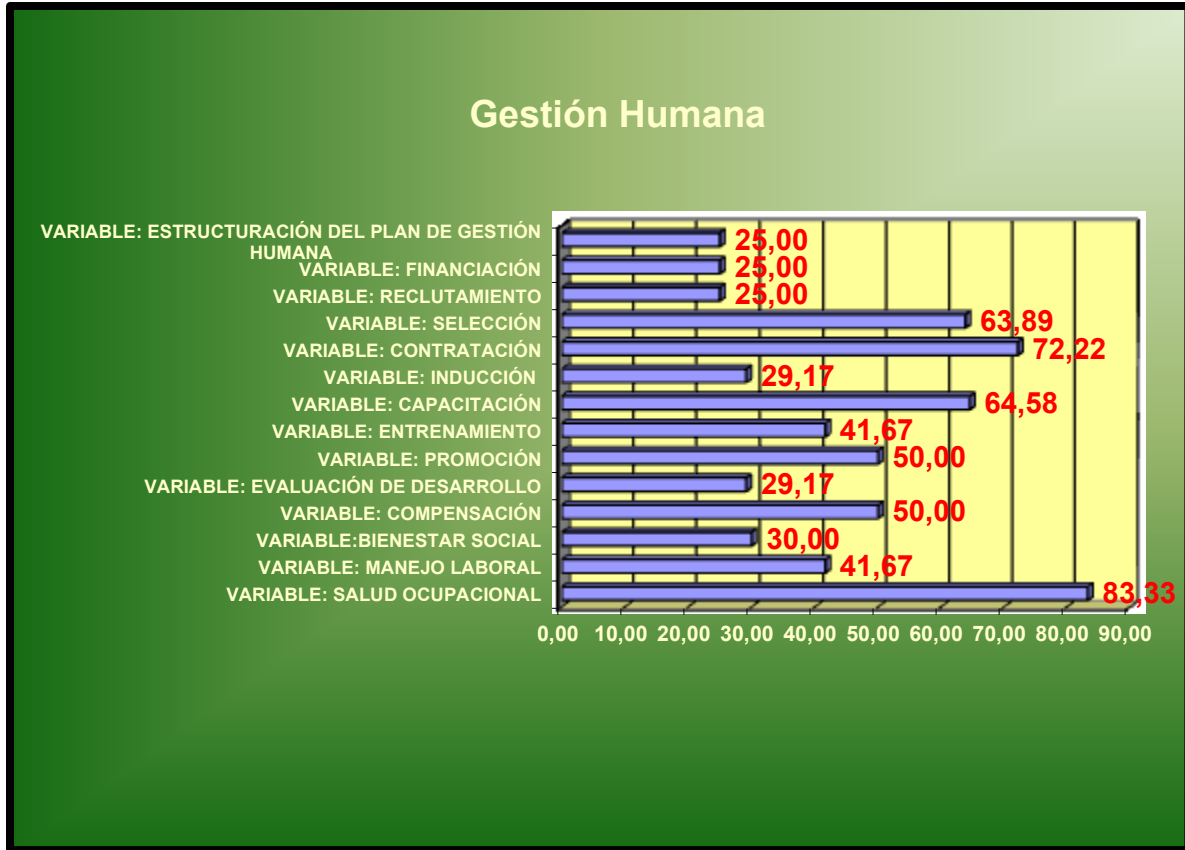
**Ilustración 10. Gestión Financiera**



**Fuente: Matriz MMGO**

Gestión Humana

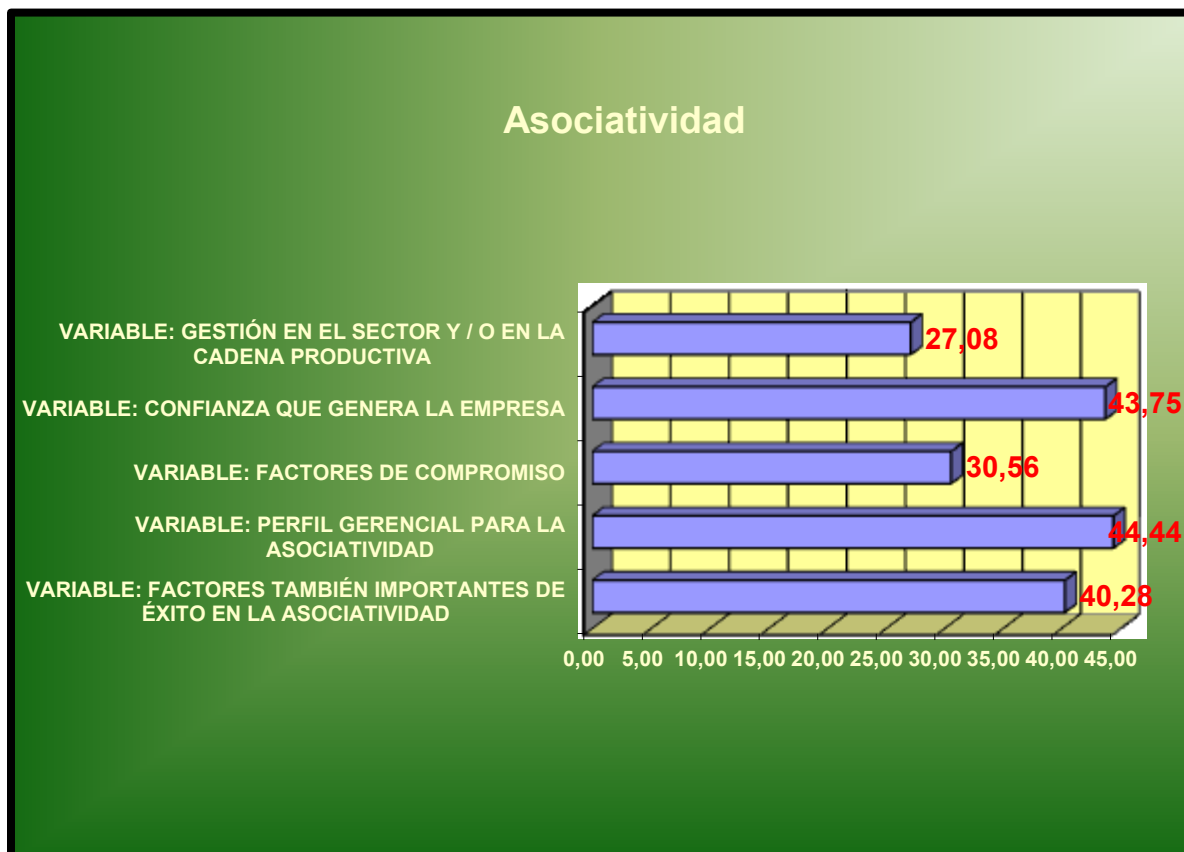
Ilustración 11. Gestión humana



Fuente: Matriz MMGO

Asociatividad

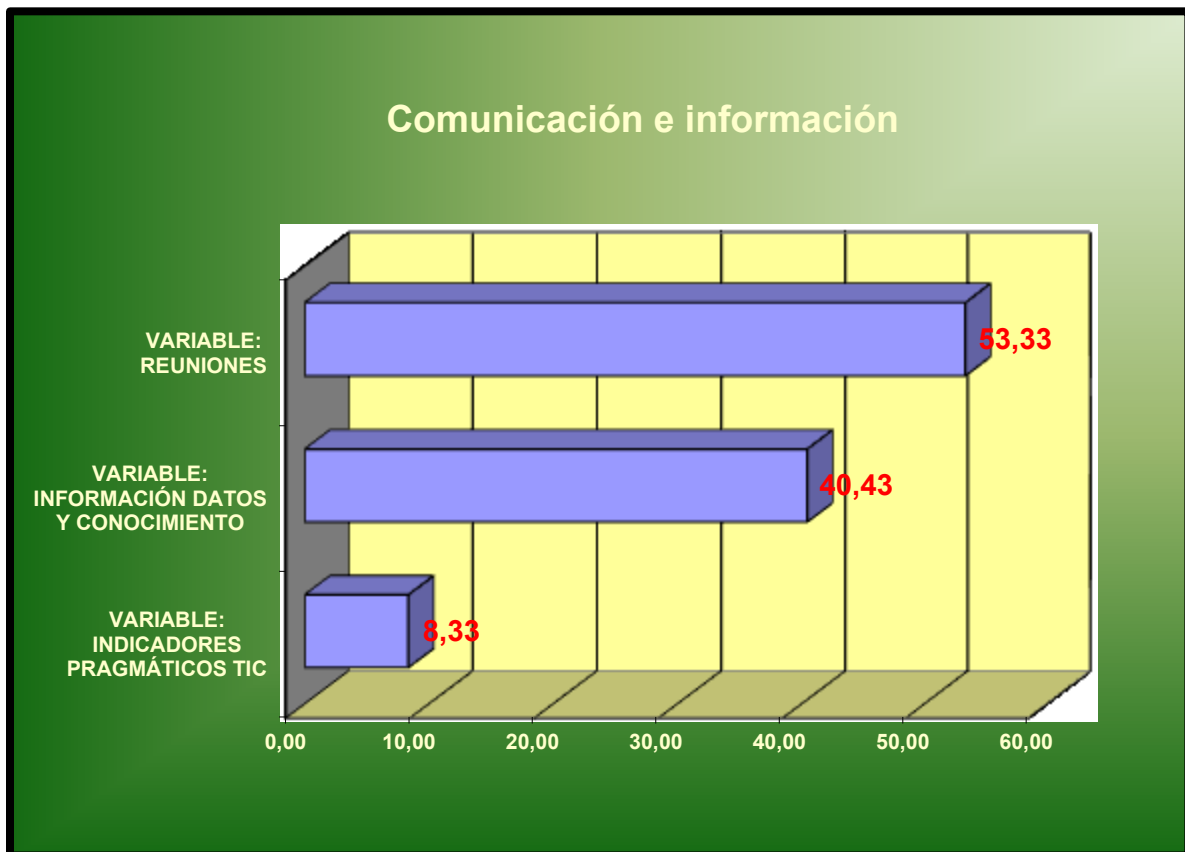
**Ilustración 12. Asociatividad**



**Fuente: Matriz MMGO**

Comunicación e información

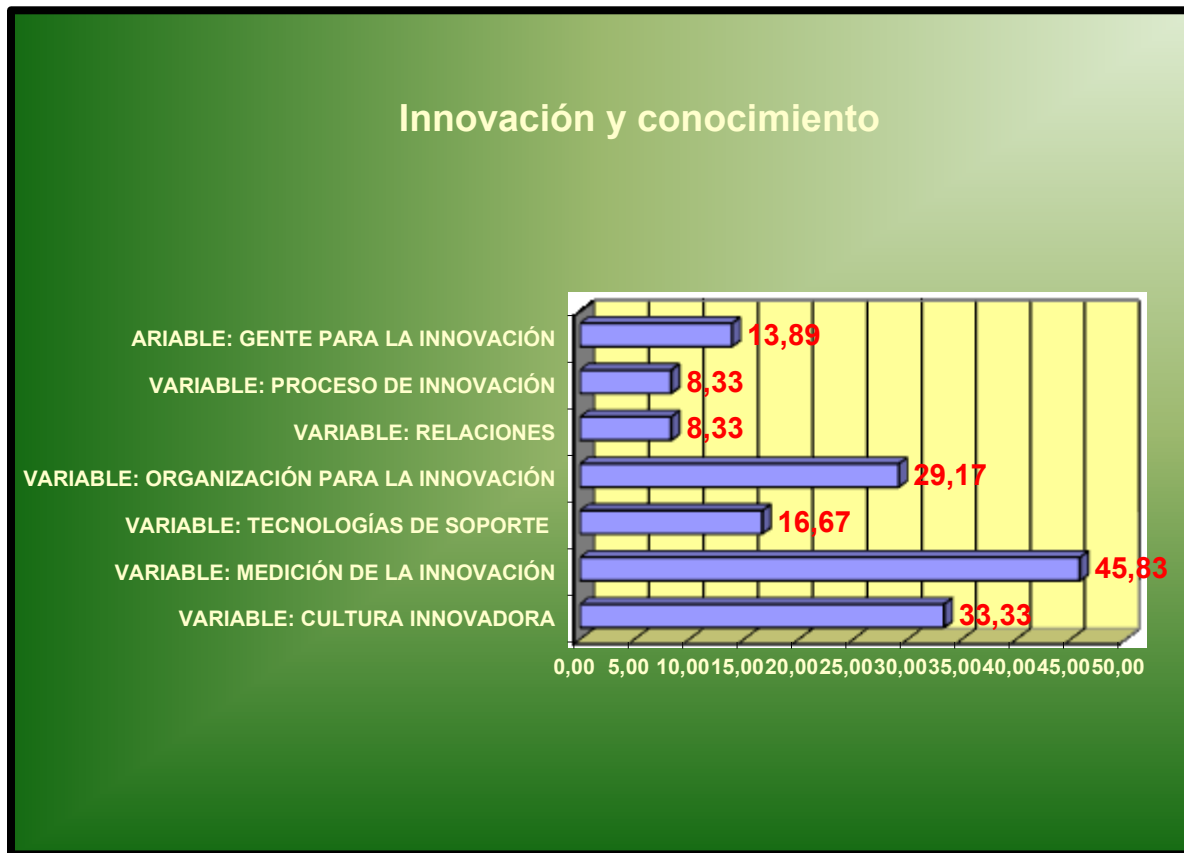
**Ilustración 13 Comunicación e Información**



**Fuente: Matriz MMGO**

Innovación y conocimiento

Ilustración 14. Innovacion y conocimiento

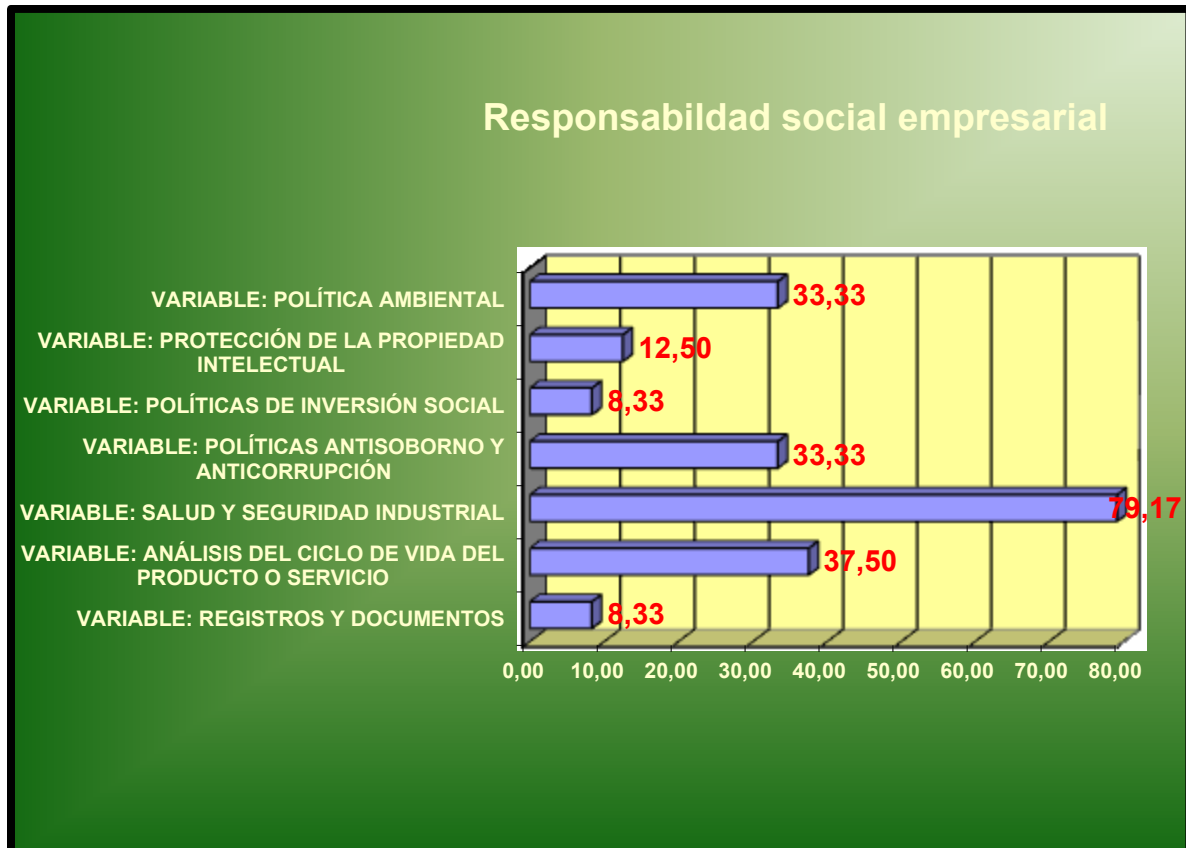


Fuente: Matriz MMGO



Responsabilidad Social Empresarial

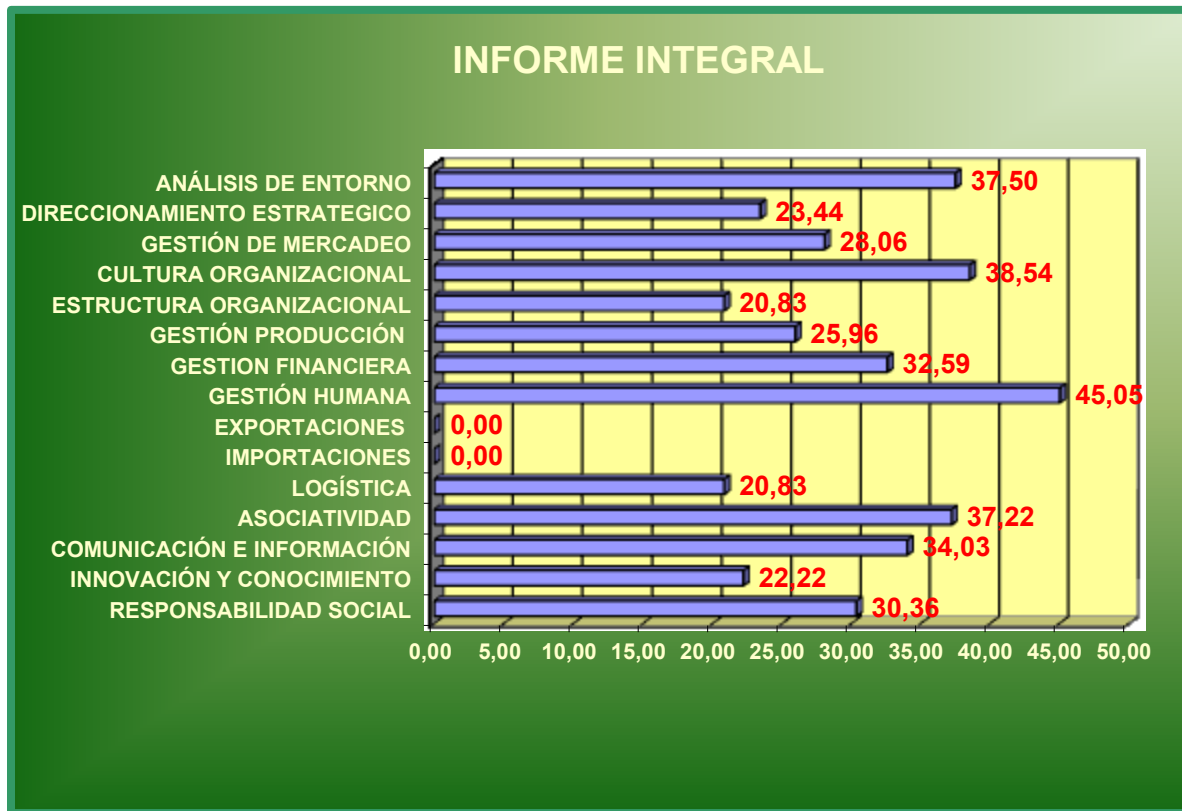
**Ilustración 15. Responsabilidad Social Empresarial**



**Fuente: Matriz MMGO**

Informe integral

Ilustración 16. Informe integral



Fuente: Matriz MMGO

### **3. CAPITULO II Introducción a los modelos gerenciales.**

Realizado el diagnóstico de la empresa CAINA CONSTRUCCIONES a través de la matriz MMGO Se escogieron los siguientes modelos teóricos:

- Planeación estratégica.
- Reingeniería.

#### **4.1 Planeación estratégica**

El modelo de planeación busca formalizar y organizar el proceso administrativo, determinando objetivos organizacionales y analizando adecuadamente el entorno; así como el nicho de mercado para formular y diseñar una estrategia que oriente a la empresa en el cumplimiento de su objetivo de negocio; este modelo se puede implementar en cualquier fase en que encuentre la empresa previa a la ejecución de un análisis de la situación actual a través de un documento denominado plan estratégico en el cual se detallaran los objetivos generales y específicos de la empresa.

Es el proceso a través del cual la gerencia o administración establece el norte o la dirección a largo plazo que tendrá la empresa o la organización definiendo previamente:

Objetivos buscan establecer lo que se quiere lograr el papel de la empresa y su lugar en la sociedad, también muestran la orientación de la empresa, proporcionado un horizonte coordinado de las actividades internas propias de la empresa.

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

La misión, la visión, de la organización se concretan y desarrollan en el contenido de los planes estratégicos, donde los objetivos son presentados como un compromiso de la empresa para producir resultados definidos en un tiempo determinado los cuales deben ser de conocimiento de la administración, inversionistas y sus empleados para garantizar el éxito de la planificación dentro del nicho del negocio objetivo, identificando las oportunidades y amenazas internas y externas de la organización, estableciendo objetivos estratégicos y metas.

A través de la planeación estratégica se debe establecer un plan de acción que muestre claramente la toma de decisiones sobre los nuevos negocios o mercados en que la empresa va a ingresar, la optimización y distribución de recursos y evaluar la ejecución de los proyectos y formular medidas correctivas cuando la situación lo amerite.

La misión de la organización se concreta y desarrolla en el contenido de los planes, donde los objetivos se presentan como un compromiso de la organización para producir resultados específicos en un tiempo determinado y deben ser conocimiento de la organización para garantizar el éxito de la planeación estratégica. La cual está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma.

La planeación estratégica permite:

Coordinar esfuerzos: Una vez planificado y fijados los objetivos, se tiene una dirección a seguir lo que hace fácil la ejecución del trabajo en equipo.

Reducir la incertidumbre: planificar es anticipar el futuro, cuando se realiza se asumen situaciones y estadios del mercado. Se visualizan escenarios que pueden llegar a ocurrir, también se pueden preparar estrategias para aplicarlas ambientes no previstos “plan de contingencia”.

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

Identificar ineficiencias: Una vez aterrizado en un documento físico lo que se ha decidido a ejecutar será más fácil detectar las fallas o procesos innecesarios.

Control: al planificar se tiene una visión clara y objetiva de qué es lo que se va a realizar y esto se puede medir e inspeccionar, para así controlar que las actividades se cumplen según lo planificado.

### **3.2 Reingeniería**

La reingeniería se fundamenta en el concepto básico de reordenar u organizar nuevamente los elementos de un sistema u organización para lo cual es necesario reorganizar el sistema en función de los nuevos mercados, para esto se debe replantear la manera como se hacen las cosas actualmente. La reingeniería, estudia y analiza los procesos clave de la empresa y su impacto en la operación, permite separar las actividades de los procesos lo que sirve para determinar su participación y eficiencia en la operación. La reingeniería no busca de plano como lo han querido hacer entender muchos de sus contradictores realizar recortes de personal, lo que la reingeniería busca es optimizar y simplificar la operación, para determinar las necesidades reales de su funcionamiento y operación y reorientar los recursos hacia la optimización del negocio. La reingeniería requiere que quien o quienes la ejecuten conozcan el negocio hasta sus entrañas, para con esto no dar nada por sentado, también se debe comprender que hace el cliente con el producto terminado y su valor agregado.

Ilustración 17. Etapas de la reingeniería



Fuente: Propia

#### 4.2.1 Evaluación y diagnóstico de la situación

En esta fase se hace un diagnóstico de la empresa y se establece el grupo que desarrollara la metodología para el caso de estudio se utilizó la matriz MMGO.

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

### **4.2.2 Organización del proyecto de Reingeniería**

Una vez realizado el diagnóstico se identifican los procesos que son susceptibles al cambio en cada área dentro de la organización o empresa.

### **4.2.3 Enfoque del proyecto a rediseñar**

Se hace una factibilidad de la estrategia a utilizar para evaluar los aspectos generales de la empresa y cuáles se van a rediseñar es decir a cuáles áreas se les va a aplicar la reingeniería, en muchos casos esta reingeniería es a la totalidad de la empresa.

### **4.2.4 Análisis y comprensión del proceso actual**

En esta etapa se analiza y entiende el proceso de funcionamiento actual de cada área de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación inicial

### **4.2.5 Rediseño y construcción del proceso**

Durante esta etapa se construyen los nuevos procesos que se van a implementar en la empresa de acuerdo a los resultados de las evaluaciones realizadas.

### **4.2.6 Implantar nuevo proceso**

Etapa final en esta se debe definir claramente el funcionario que se liderará el proceso de reingeniería en cada área de la organización, preferiblemente debe ser un alto ejecutivo, gerente general o propietario. Este líder debe tener autonomía en la toma de decisiones y es quien designará líderes en las diferentes áreas y asignará responsabilidades.

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

A nivel interno se deben nombrar coordinadores de reingeniería, preferiblemente estos líderes deben tener formación y experiencia en asuntos operativos y administrativos con el objeto de concretar aterrizar y echar a andar cada nuevo proceso en el área encargada, adicionalmente estos líderes deben llevar la trazabilidad del proyecto evaluando y actualizando los avances y posibles retrocesos en el proceso de reingeniería.

### **4. CAPÍTULO III Modelo de Reingeniería aplicada a CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S.**

Una vez evaluados los modelos gerenciales propuestos se elige la reingeniería, por ser este el que mejor se adapta a los ambientes gerenciales administrativos y operativos de la empresa CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S.

El modelo propuesto para caina construcciones considerando su diagnóstico es implementar una reingeniería el cual establezca desde cero sus procesos básicos por los cuales les están generando sobrecostos y perdida en la credibilidad en su desempeño; este modelo se desarrollara en cinco partes descritas a continuación:

#### **5.1 Misión.**

CAINA CONTRUCCIONES S.A.S se desempeña como una empresa de diseño y construcción de instalaciones hidráulicas, Sanitarias, Gas, Redes contra incendio, Acueducto y Alcantarillado, para las diferentes construcciones de Vivienda, establecimiento Comerciales, Institucionales, Industriales y Proyectos Especiales, dispuesta a ofrecer a las constructoras a nivel nacional el mejor servicio con calidad, compromiso y cumplimiento, logrando así generar rentabilidad, con un recurso humano calificado, certificado y con experiencia.



## ALTERNATIVAS GERENCIALES

### **5.2 Visión.**

CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S. se consolidará en el 2020 como una empresa líder a nivel nacional en el sector de la construcción, reconocidos por la satisfacción, calidad y cumplimiento con los clientes por medio de procesos de gestión certificados y un óptimo equipo de TRABAJO, siendo respetuosos con el medio ambiente.

### **5.3 Auditoria Externa**

La auditoría externa de CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S. se realizó en base a la MATRIZ MMGO recolectando información inteligente que permitió determinar las tendencias del entorno económico, social, cultural, ambiental, políticas gubernamentales y tecnologías en curso a la actividad que se está desarrollando en la empresa; se debe tener en cuenta que este proceso se debe realizar periódicamente lo cual va a permitir que la estrategia de la reingeniería sea evaluada permanentemente en relación con el medio que se desenvuelve.

Con la información recolectada se identifica las oportunidades y amenazas más importantes que debe enfrentar la empresa frente a sus competidores, proveedores, distribuidores, acreedores, clientes, empleados, comunidades, gerentes, accionistas, sindicatos, gobiernos, acciones comerciales, interés producto, servicios, mercados etc., entre otros aspectos; dentro de los aspectos más relevantes para CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S son los siguientes:

### **5.3 Análisis del entorno**

#### **5.3.1 Competidores**

En la matriz MMMGO se analiza el entorno de CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S. respecto a los competidores directos y representativos evaluando aspectos generales como:

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

- precios
- Supervisión técnica
- Conocimiento
- Capacitación del personal
- Calidad del servicio.

### **5.3.2 Gestión del Mercado**

Planeación, control del mercado, investigación, cliente, usuario y consumidor CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S fue consolidada a partir de la experiencia empírica del señor Gustavo Caina u. Dentro del diagnóstico según la MMGO evaluando el ámbito externo de su empresa, sus clientes actuales reconocen su actividad debido a sus años de experiencia en el medio, dentro de la organización no existe un ente especializado para la investigación de nuevos clientes, no tiene un catálogo de los servicios que ofrece, la presentación de la empresa es evidenciada con la hoja de vida del gerente Gustavo Caina en el cual pone su record de obras ejecutadas y en ejecución, tienen una base de datos informal de los clientes actuales, el control del mercado no está sistematizada, este control se hace a base de las necesidades de la presentación de la licitación que soliciten en curso.

### **5.3.3 Oportunidades**

- Los años de experiencia y conocimiento de la actividad que desarrolla la empresa.
- Garantías de la calidad del servicio, respaldo financiero.

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

### 5.3.4 Amenazas

- los clientes consideran que Caina Construcciones S.A.S. cumple a cabalidad con los contratos pero en el desarrollo pueden generar incumplimientos o percances por falta de seguimiento en procesos. Puede generar una mala imagen al cliente y posteriormente la pérdida de su confianza y vinculación de contratos.
- No existe un ente o departamento encargado para realizar la investigación de mercados y clientes; no hay una base de datos existente en el control de mercado actual y sus clientes. Genera una amenaza en cuanto que los clientes no son permanentes en el tiempo, no se puede depender del mismo sector del mercado se debe buscar nuevos clientes potenciales y mercados que garanticen el lucro y la permanencia de la empresa.

### 5.4 Implementación para Caina Construcción S.A.S. según el análisis de auditoria externa

- Capacitación, manual o instructivo para evidenciar y documentar la supervisión técnica.
- Capacitación del personal operativo lo cual lograra un mejor servicio. Entidades correspondientes (SENA, SGS).
- Creación de los diferentes departamentos administrativos en las áreas de investigación de mercado y clientes, personal capacitado en la parte de mercadeo y clientes.

### 5.5 Auditoria interna

La auditoría interna de CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S. Se realizó en base a la MATRIZ MMGO recolectando información inteligente que permitió determinar el direccionamiento estratégico interno, estructura organizacional, gestión humana, gestión financiera, y logística de

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

los procesos. Con la información recolectada se identifica las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa.

### **5.5 Fortalezas**

- El sistema de gestión humana en la parte de seguridad industrial y salud ocupacional esta implementada de manera informal pero cumple con las expectativas del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

### **5.6 Debilidades**

- No existe la misión, visión, valores corporativos estructuradas y documentadas.
- No existe manuales de estandarización de los procesos en las diferentes áreas. (gerencial, administrativo y operativo).
- Los inventarios no son sistematizados, generando pérdidas y sobreasignaciones del recurso.

### **5.7 Implementación para PARA CAINA CONSTRUCCIONES según análisis de la auditoria interna**

- Diseñar, Implementar y divulgar en los sitios operativos y administrativo la misión, visión, valores corporativos, reglamento interno de trabajo.
- manuales para la estandarización de procesos en la parte administrativa, operativa y supervisión técnica.
- Instalar un programa especializado con el ente capacitado para consolidar los inventarios haciendo un seguimiento y control del mismo.

## ALTERNATIVAS GERENCIALES

### **5.8 Objetivos a largo plazo.**

- Profesionalización y capacitación de la gerencia general.
- Creación e implementación del área administrativa. (recursos humanos, tesorería, producción, logística).
- Creación del área de ingeniería quien se encargara de administrar, planear y ejecutar los proyectos a los clientes.
- Creación e implementación de un sistema de gestión de calidad en los procesos basados en los ocho principios de la gestión de calidad según la iso 9000:2000 existente para su certificación y mejora continua.
- Creación e implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

### **5.9 Estrategias alternativas**

Como alternativa estratégica para la empresa CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S. Se tiene previsto la planeación estratégica explicada en el capítulo anterior.

## **6. Conclusiones**

Con la matriz MMGO se determinó el estado actual de la empresa CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S. ; en la cual se encontró que la empresa a nivel general necesita una reingeniería partiendo de su misión y visión según su actividad comercial para la implementación de lineamientos estratégicos gerenciales con el fin de obtener un sistema de mejora y garantizar la permanencia en el mercado.

La empresa CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S. necesita diseñar, gestionar e implementar estrategias en las áreas de direccionamiento estratégico, la estructura organizacional, gestión humana y la logística, según la evaluación realizada y la situación presente en la empresa se establece que este proceso de reingeniería se debe implementar en un plazo no superior a seis meses debido a que en la evidencia encontrada nos muestra que se está perdiendo los clientes por la mala gestión y supervisión de los procesos, pérdida de los recursos por los sobrecostos en inventarios y pérdidas de los mismos, falta capacitación del personal operativo; lo cual puede llevar en un caso dado a la terminación de la empresa.

## **7. Recomendaciones**

Para implementar el modelo a desarrollar para la empresa CAINA CONSTRUCCIONES S.A.S. se debe tener en cuenta que esta propuesta se hace con el fin de que los recursos del mismo se vean como una inversión de mejora para los procesos, se debe tener en cuenta que la experiencia del Señor Gustavo Caina es de gran valor, la creación de valor a este modelo de reingeniería es explicar y demostrar la experiencia de su propio proceso dentro de la organización, para que las personas de la organización creen un sentido de pertenencia y admiración a la empresa; los modelos y propuestas quedan implantadas no solo la mente de las personas si no en su corazón, no es regirse en hacer los procedimientos y que todos cumplan su función, es de crear un grupo con sentido de pertenencia.

**Bibliografía**

- Almazar giovanny Avendañogerardo. (2014). *Optimizacion de procesos en ingenieria*. universiudad EAN.
- David, F. R., & Carrión, M. Á. S. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación. Retrieved from <https://books.google.com.co/books?id=kpj-H4TukDQC>
- Ponce, A. R. (1978). *Administración de empresas: teoría y práctica*. Limusa. Retrieved from <https://books.google.com.co/books?id=92MVGpDDqn0C>
- Tzu, S., Denma, G., & Alonso, M. V. (2009). *El arte de la guerra*. Editorial Edaf, S.L. Retrieved from <https://books.google.com.co/books?id=eJ02eospme0C>