



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ECONOMIA
CAMPUS BARBULA



**ESTUDIO DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA
CONSTRUCTORA C.A. UBICADA EN CIUDAD FLAMINGO, ESTADO
FALCÓN, UTILIZANDO LA CADENA DE VALOR COMO INSTRUMENTO
PARA FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES.**

Autores:

Gonzalez, Luis C.I.20.445.642

Guerra, José C.I. 20.730.764

Bárbula, Marzo 2016.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ECONOMIA
CAMPUS BARBULA



**ESTUDIO DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA
CONSTRUCTORA C.A. UBICADA EN CIUDAD FLAMINGO, ESTADO
FALCÓN, UTILIZANDO LA CADENA DE VALOR COMO INSTRUMENTO
PARA FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES.**

Autores:

Gonzalez, Luis C.I.20.445.642

Guerra, José C.I. 20.730.764

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Economista.

Bárbula, Marzo 2016.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ECONOMIA
CAMPUS BARBULA



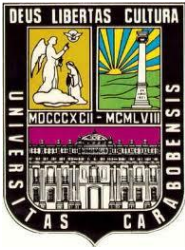
Yo, Wilma, De Corso C.I. N°. V- 4.866.201, Tutor del Trabajo de Grado titulado: **ESTUDIO DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA C.A. UBICADA EN CIUDAD FLAMINGO, ESTADO FALCÓN, UTILIZANDO LA CADENA DE VALOR COMO INSTRUMENTO PARA FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES.** Presentado por los bachilleres: González Luis, y Guerra, José para optar al título de Economista.

Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser entregado, presentando públicamente y evaluado por un jurado calificador designado para tales fines.

Nombre y Apellido: **De Corso, Wilma**

C.I. N°. V- 4.866.201

Firma



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ECONOMIA
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTUDIO DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA
CONSTRUCTORA C.A. UBICADA EN CIUDAD FLAMINGO, ESTADO
FALCÓN, UTILIZANDO LA CADENA DE VALOR COMO INSTRUMENTO
PARA FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES.**

**Tutor:
De Corso, Wilma**

**Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Economía.**

Por: Prof. De Corso, Wilma

C.I. N°. V- 4.866.201

AGRADECIMIENTOS

Luis Gonzales:

Primeramente, agradecerle a dios por darme sabiduría e inteligencia para entender las cosas con mayor facilidad, además de darme fortaleza ante cualquier adversidad.

También quisiera agradecerle, a mi mama Angélica Díaz por ser pieza fundamental en este camino y por siempre estar en toda meta que me he trazado como persona, a mi papa Miguel González por brindarme apoyo desde el comienzo de la carrera además de motivarme a estudiar la misma carrera que el estudio, convirtiéndome hoy en día no solo en su hijo sino también en su colega , a mi hermana Milangeli González por darme ánimos cuando me sentía abrumado de tantas asignaciones en la universidad y hacerme reír en los momentos difíciles de este camino, a mi hermano Miguel González por escucharme a lo largo de la carrera, A mi cuñado Luis Umbria que no es solo un cuñado sino también un amigo y ha estado presente a lo largo de este trayecto. A mi primo Alejandro Acevedo que lo considero como un hermano más en mi familia gracias por siempre estar tanto en los malos como en los buenos tramos de este camino.

Me gustaría también agradecerle a la tutora Wilma De Corso, por estar en cada momento y cada paso que dimos en este trabajo de grado sin ella la tesis hubiera sido mucho más complicada, Gracias profesora por estar pendiente de que entregáramos las asignaciones de manera puntual empujándonos siempre a dar lo mejor de nosotros y ser cada dia mejores profesionales.

Agradecerle también a mi compañero de tesis José Guerra con el cual estudio desde inicio de la carrera y siempre hemos conservado una amistad y a pesar de molestarnos algunas veces supimos sacar el trabajo hacia adelante superando cada obstáculo.

Agradecerle a mi amigo de la vida y hermano putativo de la familia Franklin Espinoza gracias por brindarme apoyo a lo largo de la carrera y por siempre ser leal ante cualquier circunstancia, por ultimo darle gracias a mis amigos de la carrera y futuros colegas: José Salina, Gabriel, Octavio, Will Cifuentes, las muchachas del salón y todos aquellos amigos que formaron parte de este logro.

Finalmente agradecerle a la Universidad de Carabobo que a pesar de las dificultades, me dio la oportunidad de adquirir herramientas como economista para enfrentar cualquier reto que me ponga la vida.

AGRADECIMIENTOS

José Guerra

Agradezco a Dios, por su infinita misericordia, amor, fuerza y compañía, gracias por regalarme la sabiduría necesaria para culminar este proyecto.

Agradezco a mis padres José Manuel Guerra y María Elena Páez por haberme formado y sustentado durante todo este largo camino, gracias a su amor incondicional e incansable dedicación ha sido posible alcanzar esta y muchas otras metas más.

Agradezco a mi tutora Wilma De Corso por su constante guía, por su paciencia y dedicación a la enseñanza, por brindarnos su experticia y conocimientos, así como también facilitarnos las herramientas adecuadas para poder lograr este trabajo.

Agradezco a mi tía Alba Rosalía Páez por todo su amor y apoyo ya que gracias a su oportuna ayuda fue posible la culminación de este trabajo.

Agradezco a la Universidad de Carabobo, y a todos los profesores que colaboraron directa e indirectamente en mi formación como economista ofreciéndome los conocimientos y herramientas que facilitaron la realización de este proyecto.

Agradezco a mi compañero de tesis Luis Gonzales por su amistad, apoyo y compañía durante este largo viaje desde el inicio de la carrera hasta la finalización de nuestro trabajo de grado. Así como también agradezco a mis amigos Paola, Evencio, Denisse, José Carlos, Eduardo, Will y a mis compañeros de clases quienes hicieron de este viaje durante la carrera una experiencia mucho más interesante y divertida.

**ESTUDIO DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA
CONSTRUCTORA C.A. UBICADA EN CIUDAD FLAMINGO, ESTADO
FALCÓN, UTILIZANDO LA CADENA DE VALOR COMO INSTRUMENTO
PARA FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES**

Autores: González, Luis y Guerra, José.

Tutora: Wilma de Corso.

Fecha: Febrero, 2016.

RESUMEN

La presente investigación se basó en el estudio de los costos de la empresa Constructora C.A ubicada en Ciudad Flamingo, Estado Falcón, específicamente los sistemas de información de costos utilizados por la misma, con la finalidad de descomponer las actividades generadoras de valor que realiza la constructora para así facilitar el proceso de toma de decisiones llevado a cabo por los gerentes al enfrentarse a las exigencias de una empresa constructora operativa. La investigación es documental, ya que se busca y se analizan datos secundarios tales como libros, tesis, revistas especializadas, entre otros. De campo debido a que se obtendrá la información directamente de la empresa en estudio. Se emplearon una serie de técnicas e instrumentos de recolección de datos, específicamente el análisis de fuentes documentales, la observación directa y las entrevistas no estructuradas. Para cumplir con los objetivos planteados por esta investigación se desarrolló la cadena de valor con la información obtenida por los instrumentos anteriormente mencionados, lo cual permitió asentar las bases para el desarrollo de una matriz DOFA en la cual se aprecian las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta la constructora. De esta manera se pudo concluir que la empresa no posee un sistema de información de costos y que el proceso de toma de decisiones dentro de la compañía es llevado a cabo por el empresario basado en su experiencia y conocimientos en el área de la construcción. Además, se determinó que el análisis de variables externas como la escasez y la inflación tienen una mayor influencia en la toma de decisiones que el análisis interno de la organización.

Palabras Claves: Cadena, Valor, Toma, Decisiones, Gerencia, Sistemas, Información, Costos, Gestión, Estrategia.

**ESTUDIO DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA
CONSTRUCTORA C.A. UBICADA EN CIUDAD FLAMINGO, ESTADO
FALCÓN, UTILIZANDO LA CADENA DE VALOR COMO INSTRUMENTO
PARA FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES**

Authors: González, Luis y Guerra, José.

Tutor: Wilma de Corso.

Date: February, 2016.

ABSTRACT

This research is based on the study of the costs of the company Constructora CA located at Ciudad Flamingo, Estado Falcon, specifically about the cost information systems used by the company, in order to decompose the value-generating activities carried out by the builder to facilitate the decision-making process carried out by managers to cope with the demands of an operational construction company. The research is documentary, since it seeks and secondary data such as books, theses, journals are analyzed, among others. It's also a field research because the information is obtained directly from the company under study. A number of techniques and data collection instruments, specifically the analysis of documentary sources, direct observation and unstructured interviews were used. To meet the objectives set by the research the value chain was developed with information obtained by the previous instruments, allowing lay the groundwork for the development of a SWOT matrix in which the strengths, weaknesses, opportunities are appreciated and threats to which the builder faces. Thus it was concluded that the company does not have a cost accounting information system and the decision-making process within the company is carried out by the entrepreneur based on his experience and expertise in the field of construction. In addition, it was found that the analysis of external variables such as shortages and inflation have a greater influence on the decisions that the internal analysis of the organization.

Keywords: Value, Chain, Management, Decision, Making, Information, Systems, Cost, Strategy.

INDICE GENERAL

Pág.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema	12
Objetivos	13
Justificación	14

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes	16
Bases Teóricas	23
Definición de términos	39

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Naturaleza de la Investigación	42
Estrategia Metodológica	42
Población y Muestra	43
Técnicas e Instrumentos para recolección de información	44

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	47
--	----

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
---------------------------------------	----

LISTA DE REFERENCIAS	86
-----------------------------	----

INTRODUCCION

La presente investigación se refiere al tema de los sistemas de información de costos y el proceso de toma de decisiones llevado a cabo dentro de una empresa operativa. El objetivo principal es desarrollar el estudio del proceso productivo de la empresa Constructora C.A. ubicada en Ciudad Flamingo, Estado Falcón, utilizando la cadena valor como instrumento para facilitar la toma de decisiones Gerenciales.

La Cadena de Valor puede definirse como una herramienta de análisis estratégica fundamental para la gestión estratégica de costos en la cual se desglosan las principales actividades realizadas por la empresa y el valor agregado que cada una de dichas actividades aportan al producto terminado. Mientras que las Decisiones Gerenciales consisten en problemas donde los gerentes siguen un modelo de decisión que consiste en un análisis tanto cuantitativo como cualitativo para escoger la mejor opción de acuerdo a los objetivos de la organización entre los distintos escenarios posibles.

Para analizar esta problemática es necesario analizar sus causas, una de ellas es la necesidad que tienen las empresas de información relevante en el tiempo pertinente para llevar a cabo las decisiones que posteriormente se ejecutaran en acciones destinadas a cumplir los objetivos organizacionales previamente establecidos. Una empresa constructora operativa se enfrenta a distintas situaciones y dificultades tanto internas como externas, y un sistema de información adecuado facilita la transferencia de información interna a través de la organización permitiendo así una ejecución eficiente de las actividades de la empresa.

La investigación se llevó a cabo dado el interés en la utilidad de los nuevos sistemas de información de costos como herramienta para facilitar la

toma de decisiones dentro de las empresas venezolanas, las cuales se enfrentan a un entorno de negocios complejo, dinámico, y exigente donde la toma de decisiones es constante en base a información cada vez más rápida. Por lo que los sistemas de información de costos como la cadena valor pueden desempeñar un papel de suma importancia para el análisis interno de la empresa y permitir un diagnóstico integral de la situación de la organización.

Se llevó a cabo una entrevista semiestructurada con el Empresario, y el Ingeniero Residente, donde se obtuvo la información pertinente a los procesos operativos de la empresa lo cual permitió el desarrollo de la cadena de valor de la empresa. Por otra parte, la investigación de campo constó de la observación directa a través de distintas visitas a la obra para así lograr una imagen integral del desarrollo operativo de la organización.

En el capítulo I se realiza el planteamiento ¿Será la cadena de valor la herramienta clave para facilitar la toma de decisiones gerenciales?.

En el capítulo II se presentan los antecedentes, las bases teóricas, así como también el diagnóstico y el organigrama de la empresa.

En el capítulo III se presentan la Naturaleza de la Investigación, la Estrategia Metodológica, Población y Muestra, y las Técnicas e Instrumentos para la recolección de información.

En el capítulo IV se presentan el análisis de los resultados obtenidos, los resultados obtenidos tras la aplicación de la entrevista, así como también el diseño de la Cadena de Valor y la matriz DOFA de la empresa.

En el Capítulo V las recomendaciones y conclusiones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La empresa como agente económico se encarga de la producción de bienes y servicios, los cuales tienen la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores, estos a su vez poseen rentas que están dispuestos a intercambiar por los bienes y servicios ofrecidos a un precio determinado con el objetivo de maximizar su utilidad. Las empresas obtienen sus ingresos como consecuencia de este intercambio, los beneficios percibidos por las mismas dependerán del diferencial entre sus ingresos y sus costos, por lo tanto mientras menores sean sus costos y mayores sean sus ingresos la empresa maximizara sus beneficios.

Cabe destacar que para que una empresa tenga éxito es necesario que sea eficiente, por lo que debe usar sus recursos disponibles de la mejor manera posible para garantizar el mínimo de costos en sus operaciones y no desperdiciar recursos que se caracterizan por ser escasos. Sin embargo, cada empresa que opera en un mercado se enfrentara a competidores que al igual que esta, tienen por objetivo apoderarse de la mayor cuantía de mercado con el fin de maximizar sus beneficios.

Por lo tanto, la empresa se enfrenta a factores internos y externos que afectan su desempeño productivo, para que una organización logre alcanzar los objetivos planteados es necesario analizar el proceso de toma de decisiones, dichas decisiones se deben realizar en contexto sin ignorar los factores de influencia externos a la empresa, y utilizando información de calidad que facilite el proceso de análisis e interpretación de la situación enfrentada, para así poder tomar la mejor decisión posible en el momento

adecuado y que sea congruente con el resto de los objetivos anteriormente planteados.

Dadas las exigencias de la economía globalizada en la que se desenvuelven las empresas, es de vital importancia entender y comprender la aplicación de los nuevos sistemas de gestión de costos ya que estos se diferencian de la contabilidad tradicional al presentar la información de una forma tal que facilita al gerente la toma de decisiones efectivas, esta es la misión de la gerencia estratégica de costos que con el uso de herramientas como la cadena de valor representa la información de los costos de una manera más desglosada, ya que descompone las distintas actividades que realiza la empresa, permitiendo observar cuales están generando valor o no en relación con sus costos de operación. Permitiendo así el desarrollo de estrategias gerenciales, ya que el fin no es recolectar la información de costos de manera sistemática, sino facilitar el proceso de toma de decisiones que lleven a las empresas a un mejor desempeño de sus actividades alcanzando la eficiencia y maximizando beneficio.

Conociendo que la cadena de valor cumple un rol importante dentro de la Gerencia de costos y de los nuevos sistemas de información de costos ¿Será posible el estudio del proceso productivo de la empresa utilizando la cadena de valor como herramienta clave para facilitar la toma de decisiones gerenciales?

Objetivo General

Estudiar el proceso productivo de la de la empresa Constructora C.A. ubicada en Ciudad Flamingo, Estado Falcón utilizando la cadena valor como instrumento para facilitar la toma de decisiones Gerenciales.

Objetivos Específicos

1. Examinar el proceso productivo de la empresa Constructora C.A.
2. Presentar el estudio de la cadena de valor y la matriz D.O.F.A para aplicarlo a la Constructora C.A. y diseñarle dichas herramientas a esta empresa.
3. Describir los elementos de la matriz DOFA para la toma de decisiones gerenciales en la empresa en la empresa Constructora C.A., basados en el estudio de la cadena de valor.

Justificación

En un mundo globalizado donde las empresas son cada vez más competitivas es necesario que estas implementen los nuevos sistemas gerenciales de costos, ya que de esta forma pueden desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que les permitirán adaptarse y sobrevivir a condiciones de mercado cada vez más exigentes. Por lo tanto se puede tomar en cuenta a la cadena de valor como una herramienta de análisis para que de una manera más eficiente y desagregada se visualicen las actividades generadoras de valor, con el objetivo de minimizar los costos y facilitar la toma de decisiones gerenciales que permitan alcanzar las metas planteados por la empresa.

Los costos como herramienta para la toma de decisiones permiten a las empresas mantener una posición competitiva con respecto a sus pares, ya que la correcta planificación, gerencia y toma de decisiones a tiempo podría significar un ventaja competitiva ante un competidor menos eficiente a la hora de administrar sus costos. Por consiguiente las herramientas de control de costos permiten desde el punto de vista conceptual registrar, identificar y analizar los costos asociados con los productos o servicios que

realiza una organización. Por lo tanto, al medir cuantitativamente la eficiencia y productividad de los procesos de fabricación o prestación de servicios de la organización, se obtiene un marco de referencia para la toma de decisiones gerenciales orientadas a optimizar los resultados financieros de la empresa.

Al comprender que el tiempo es un recurso escaso y difícil de administrar es necesario reconocer el rol que juega la recolección y disposición de información de calidad acerca de los costos dentro de la empresa como herramienta fundamental en la toma de decisiones, por lo tanto este trabajo se llevara a cabo mediante la línea de investigación de los costos estratégicos y la toma de decisiones gerenciales.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes

A continuación se citan algunos trabajos de investigación que guardan relación con el tema en estudio, los cuales sirvieron de guía de información para el desarrollo del mismo.

Los autores Wilches, M., Cabarcas, J., Lucuara, J. y González, R. (2013) en su trabajo titulado **Aplicación de herramientas de manufactura esbelta para el mejoramiento de la cadena de valor de una línea de producción de sillas para oficina**. Presentan la cadena de valor como una herramienta para facilitar el análisis del proceso productivo de una empresa productora de sillas, que junto a la filosofía de origen japonés conocida como manufactura esbelta la cual tiene por objetivo la eliminación planificada de todo tipo de desperdicio manteniendo siempre el respeto hacia el trabajador, permitió a través del uso combinado de dichas herramientas la identificación de desperdicios y actividades no generadoras de valor; la propuesta más adecuadas de acuerdo a las herramientas de la manufactura esbelta y la comparación costo beneficio entre los distintos escenarios. Demostrando a través de un caso práctico los beneficios de aplicar la cadena de valor como herramienta de análisis empresarial.

Viñas M, (2010). En su trabajo **la cadena de valor como herramienta estratégica para las pymes exportadoras colombianas**. La autora afirma que existen actividades primarias y secundarias dentro de la cadena de valor que le permitiría a las Pymes colombianas convertir las herramienta generadora de grandes ventajas competitivas para fortalecerse y competir

exitosamente en el mercado internacional, logrando de esta manera superar las dificultades que presentan actualmente y ganando una mayor participación en los mercados internacionales, contribuyendo así con su crecimiento y empleo.

Márquez W, (2009). En su trabajo de ascenso Titulado **La Cadena de valor como herramienta de reducción de costos, en empresas manufactureras. Caso: Colchonería, C. A., Universidad de Carabobo. Bárbula, Estado Carabobo.** La autora presenta temas fundamentales de la gerencia estratégica de costo como lo es el análisis de la cadena de valor como una herramienta en la reducción de costos, cabe destacar que esta permite estudiar tanto las actividades internas como externas de la empresa, así como a su vez los lazos con los clientes y con los proveedores que forman parte del sistema productivo de la empresa en estudio.

Landaeta Y, Quintero A. (2006). En su trabajo titulado **Estrategias para la optimización de los costos en la cadena de valor artesanal de la empresa Schumacher, C.A. Ubicada en la zona industrial Piñonal, Municipio Girardot, Estado Aragua.** Las autoras buscan establecer y recomendar estrategias que permitan optimizar los costos de la empresa aplicando como herramienta la cadena de valor con la finalidad de que la empresa sea más competitiva y rentable. Además las autoras buscan reducir los costos con un enfoque de eficiencia y eficacia (cadena de valor), ya que a medida que se fue llevando acabo el estudio lograron identificar ventajas potenciales que podrían permitirle a la empresa obtener beneficios adicionales.

Las autores López, G; Rodríguez, R, (2005) en su trabajo **Propuesta del diseño de procedimientos administrativos y contables por procesos o ciclos, bajo el enfoque de la cadena de valor, incluyendo actividades de control que permitan cumplir con la emisión de información administrativa y financiera que ayude a la gerencia al proceso de toma de decisiones. caso estudio: Ferretería Hermanos Delgado C.A.** presentan la cadena de valor como herramienta clave para determinar cuáles son las operaciones generadoras y no generadoras de valor, permitiendo así identificar las fortalezas y debilidades del almacén con el objetivo de aportar soluciones que le faciliten a la empresa determinar cómo agregar valor, incrementar sus ventajas competitivas y mejorar su posición estratégica en el mercado, a través de los procesos y las operaciones contables realizadas en el mencionado almacén.

Diagnóstico de la Empresa

Nombre de la empresa: Constructora C.A

Sector productivo: Construcción sector turismo.

Tamaño de la empresa: Mediana.

Número de empleados: 150 empleados.

Principales líneas de productos: Inmuebles turísticos para uso recreacional representa el 100% del volumen de ventas totales.

Clientes de la empresa: Los principales Adquirientes de la empresa los constituyen empresarios, comerciantes, y profesionales de libre ejercicio.

Capital de la empresa: Privado y 100 % nacional.

Insumos y materias primas: Utiliza materia prima nacional para la elaboración de las viviendas en el sector turismo en un 90% constituido por: cementos, cabilla, arena, piedra, bloque, cerámica, malla, puerta, ventana, materiales eléctricos, pinturas entre otros insumos que requiere el proceso productivo en el área de inmuebles turístico. Mientras que el 10% de los insumos restantes es importado constituido por anime principalmente.

Investigación de mercados: La empresa tiene 8 años establecida en el mercado nacional, observando el colapso de la infraestructura turística en la zona de falcón, siendo imposible en temporadas alta el alojamiento de vacacionistas, esto denota un déficit en el servicio turístico que motiva a la construcción de dichos inmuebles. Constatándose este diagnóstico en la

venta de 6 desarrollos construidos y vendidos por parte de la empresa constructora.

Movimientos de ventas, inversión y costo: La venta promedio anual de la empresa es de alrededor de 50 inmuebles, los costos de producción se ubican entre el 60 y 70% del precio de inmueble los mismos son variables dado la inflación de los últimos años. La inversión está constituida por la adquisición de terrenos, elaboración de proyectos, adquisición de insumos para la construcción, construcción de inmuebles, y comercialización y ventas de inmuebles. Esta inversión constituye entre el 60 y 70% del valor final del desarrollo a construir, los cuales tienen en promedio 70 inmuebles turísticos, cuyo periodo de construcción y venta tiene un tiempo promedio de 30 meses (2 años y 6 meses).

Sistema de control de costos: Dada la inflación permanente y la escasez de insumos la estrategia utilizada por la empresa para el control de costos se centra en la adquisición de los insumos para la construcción antes del inicio de la ejecución de la obra. Excepto aquellos insumos no almacenables como por ejemplo: el cemento, el pego, la cal entre otros. No obstante los mismos se compran anticipadamente considerando su vida útil.

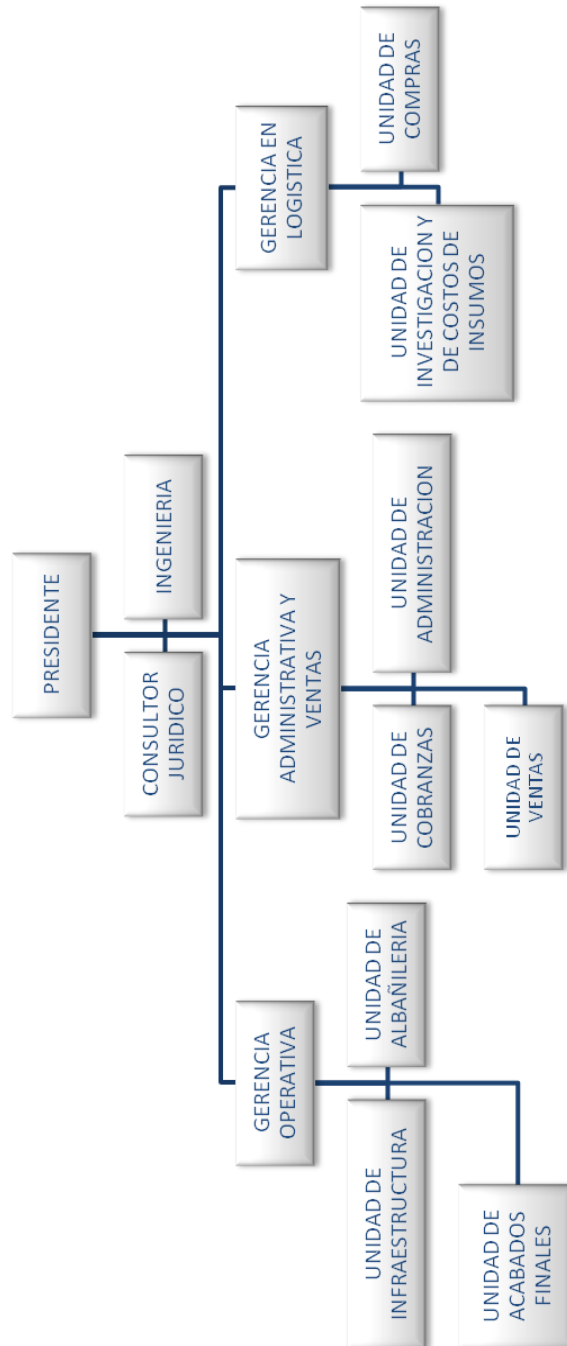
Aspectos financieros: La empresa utiliza línea de créditos con bancos al 24% del interés anual, se apalanca con el cobro inicial solicitado a los compradores de dichos inmuebles , y por último con aportes propios de la empresa.

Infraestructura: La empresa cuenta con infraestructura para almacenamiento de los insumos para la construcción de los inmuebles, con oficinas de ventas propias y otras contratadas a terceros, maquinarias y equipos propios y arrendados como por ejemplo: (retro, trompo, camiones, rana) entre otros.

Competitividad: Actualmente se encuentra entre las empresas líderes del mercado en virtud que parte de la competencia ha abandonado la actividad de la construcción de inmuebles turísticos por la situación económica actual del país. Esto ha generado una oportunidad de mayores ventas dado que la oferta del producto es menor y aun cuando ha disminuido la demanda ha sido en menor proporción que la disminución en la oferta de estos bienes, aumentando el déficit de inmuebles en el sector turístico lo cual ha conllevado a un incremento en los niveles de ventas y competitividad de la empresa.

Tecnología: Se utiliza un sistema de construcción tradicional adecuándose a los insumos que se encuentran en el mercado, la empresa considera sistemas de constructivo rápidos para minimizar los costos tales como, vaciado con premezclado en lugar de utilizar trompos para elaborar el premezclado ya que se pierde más tiempo para la elaboración del mismo, utilización de piñata de animes para construcción de placas ya que es más liviano y por lo tanto más rápido para elaborar dicho proceso. Utilización de bloque de arcilla en vez de bloque de concreto debido a que el empresario reconoce que así gana tiempo para finalizar la obra.

Organigrama de la empresa



BASES TEORICAS

Costos

Según Polinemi, Fabozzi y Adelberg (1997) el costo se define como:

El “valor” sacrificado para adquirir bienes y servicios, que se mide en dólares mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios. En el momento de la adquisición, el costo en que se incurre es para lograr beneficios presentes o futuros. (p.28).

Por lo tanto, podemos determinar que el costo representa siempre un sacrificio de recursos por parte de la empresa con el fin de lograr un objetivo específico y este es cuantificable en unidades monetarias, el estudio de los costos es de vital importancia para las empresas ya que su beneficio dependerá de sus ingresos menos sus costos por lo que el sistema utilizado para representar dicha información de costos debe ser el adecuado para la actividad que realiza y permita a los agentes tomadores de decisiones la información completa y pertinente en el momento adecuado para así poder cumplir con los objetivos planteados.

Sin embargo, existen distintos enfoques y sistemas para representar la información de costos, dada la importancia de dicha información para la empresa el diseño de un sistema de contabilidad de costos debe estar basado en las necesidades de la gerencia, ya que la presentación de los costos debe estar relacionada al objetivo que se desea cumplir y esto a su vez permitirá clasificar y utilizar la información de costos más relevante.

Por otra parte, las empresas tienen la necesidad de administrar sus costos y esta actividad es realizada por los gerentes utilizando los recursos

escasos y con fines alternativos de la empresa con el objetivo de aumentar el valor para los clientes y cumplir con los objetivos de la organización. La información recopilada y presentada por los sistemas de costos permiten facilitar la toma de decisiones por parte de los gerentes, sin embargo, es importante destacar que la información y los sistemas de costos no pueden ser considerados por si solos administración de costos.

Toma de Decisiones Gerenciales

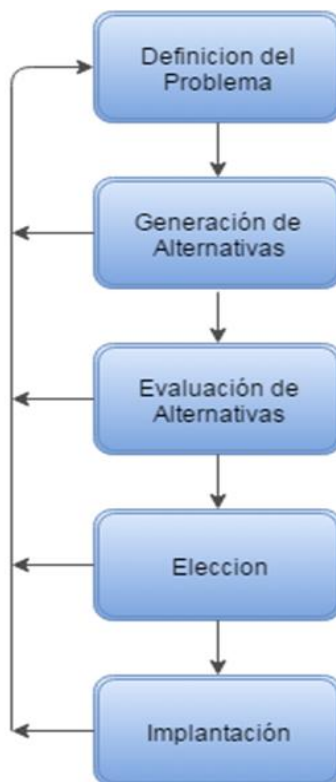
La toma de decisiones gerenciales es un proceso complejo de solución de problemas, donde los gerentes siguen un modelo de decisión que consiste en un análisis tanto cuantitativo como cualitativo para escoger la mejor opción de acuerdo a los objetivos de la organización entre los distintos escenarios posibles. De acuerdo a Chiavenato, (2005: 157) “la toma de decisiones es la selección de un curso de acciones entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencial de la planeación”, no puede decirse que existe un plan hasta que se toma una decisión; entendiendo a esta ultima como el compromiso de los recursos disponibles con el fin de lograr un objetivo previamente definido.

La toma efectiva de decisiones requiere de la selección racional de un curso de acción, sin embargo es necesario establecer condiciones para poder determinar que un agente está siendo racional a la hora de tomar una decisión. De acuerdo a Fred (2008) el proceso de toma de decisiones presenta limitaciones debido a que:

Los estrategas nunca toman en consideración todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa porque existe un número infinito de acciones posibles y de maneras de implantar dichas acciones; por lo tanto, es necesario crear una serie fácil de manejar las alternativas de

estrategias más atractivas y determinar las ventajas, las desventajas, las correlaciones, los costos y los beneficios de estas estrategias. (p.197).

Por lo tanto, un agente que toma una decisión racional se caracteriza por: tratar de alcanzar alguna meta que no pueda lograrse sin una acción positiva. Segundo, debe tener una clara comprensión de los cursos a través de los cuales pueda alcanzarse la meta bajo las circunstancias y limitaciones existentes. Tercero debe tener la información y la habilidad necesarias para analizar y evaluar las alternativas a la luz de la meta buscada. Y finalmente, debe tener el deseo de optimizar a través de la selección de la alternativa que permita alcanzar la meta en la mejor forma



Fuente: Autores, Gonzalez, L, Guerra,J.

El proceso de toma de decisiones está compuesto por la sucesión de pasos: definición del problema, generación de alternativas, evaluación de alternativas elección de alternativas e implantación de alternativa electiva.

Definición del problema al iniciar el proceso de toma de decisiones el agente encargado de las mismas debe reconocer que existe un problema, una necesidad que satisfacer o un objetivo o situación futura que se desea alcanzar. Como resultado, el proceso de toma de decisiones se pone en marcha.

Generación de alternativas antes de que pueda tomarse una decisión se debe generar una o más alternativas para la situación existente. La capacidad para encontrar las distintas alternativas para llevar a cabo la ejecución de un plan es tan importante como la capacidad para escoger la mejor opción, el gerente deberá utilizar herramientas que le permitan determinar cuáles son las alternativas más resaltantes, para evitar así el exceso de evaluación de opciones dificultando el proceso de toma de decisiones.

Evaluación de alternativas depende de la selección de criterios de decisión adecuados, ya que a menudo requiere que el agente encargado de la toma de decisiones se enfrente a criterios de decisión en conflicto, el uso de modelos matemáticos formales facilita la evaluación de alternativas, esto permite al gerente cuantificar los criterios y restricciones, así como evaluar una gran variedad de alternativas tomando como base la estructura del modelo.

Elección de una alternativa a pesar del proceso previo de evaluación de las alternativas posibles, la elección de una de ellas rara vez será clara o simple, Esto se debe a que es difícil representar por completo en términos cuantitativos un problema de decisión. Por lo tanto el tomador de decisiones

trata generalmente de aclarar las suposiciones, las restricciones o las condiciones del problema antes de seleccionar una alternativa como la mejor.

Implantación no puede considerarse que una decisión haya terminado antes de que esta haya sido puesta en práctica. Razón por la cual la fase de implantación es tan importante como el resto del proceso de decisiones. Como la implantación requiere modificaciones, el gerente puede considerarse como un agente de cambio. Por lo que es importante considerar tanto los aspectos de la conducta de los agentes como el aspecto cuantitativo. La clave para lograr una implantación exitosa radica en entender cómo debe llevarse a cabo un cambio dentro de la organización.

Generalmente entre la transición del estado actual y la situación futura que se quiere lograr se encontrara una variable o factor limitante que impide o dificulta el cumplimiento de un objetivo previamente planteado. Si se reconoce con claridad dichas variables el gerente será capaz de reducir la búsqueda de alternativas a aquellas que logren eliminar efectivamente los factores limitantes.

Otro concepto importante para la toma de decisiones es el de los datos relevantes, debido que esta es la información que permite a los agentes que toman las decisiones comparar los distintos escenarios que se generan al escoger un determinado curso de acción. Los datos relevantes tienden a ser ingresos y costos futuros y esperados, de esta forma es posible comparar los ingresos y costos futuros al tomar una decisión con el resultado esperado de una decisión mutuamente excluyente, de lo contrario si no existen variaciones en dichos datos, se puede concluir que la información no

es relevante para este proceso de toma de decisión ya que no se verán afectados por los cursos de acción a tomar por el gerente, y por lo tanto debe recopilarse nueva información que permita la comparación de escenario y facilitar la toma de decisiones.

Objetivos, Estrategias y Políticas

Objetivos son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades. Representan no solo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encaminan la organización, integración, dirección y liderazgo y control. Según Serna (2008: 225) “los objetivos corporativos son resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar toda la organización”. Si los objetivos organizacionales constituyen el plan básico de la organización, un departamento también puede tenerlos.

Estrategias es un término utilizado ampliamente en el campo militar, el propósito de las mismas es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas, una imagen de lo que se desea que sea la organización. De acuerdo a Horgren, Datar, Rajan (2012: 467) “la estrategia específica la manera en que una organización acopla sus propias capacidades con las oportunidades existentes en el mercado para alcanzar sus objetivos”. Las estrategias muestran una dirección definida e implantan un despliegue de recursos y de esfuerzos. No intentan delinear exactamente como se deben alcanzar los objetivos, puesto que esta es la tarea de un grupo de programas de apoyo, pero forman una útil estructura para guiar el pensamiento y acción empresarial.

Políticas son planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones. Según Fred (2008: 266) “las políticas se refieren a guías, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas, que se establecen para apoyar e impulsar el trabajo hacia las metas señaladas. Las políticas son instrumentos para la implementación de la estrategia”.

Las políticas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada, y aseguran que esté de acuerdo y contribuya con los objetivos. Las mismas evitan repeticiones analíticas y proporcionan una estructura unificada de otros tipos de planes, permitiendo de esta manera que los gerentes deleguen autoridad a la vez que mantienen el control.

Empresa

La empresa es un conjunto organizado de factores de producción ya sea tierra trabajo, capital, la cual a través de la combinación de los mismos genera bienes y servicios que son capaces de satisfacer un mercado determinado. De acuerdo a Chiavenato (1993: 4) “la empresa es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”.

Cabe destacar que la razón de ser de una empresa es la obtención del mayor beneficio posible así como también de apoderarse de la cuantía de mercado más significativa; para conseguir este beneficio la empresa como agente económico debe lograr unir tanto el factor humano como el factor capital lo que dará lugar a la producción de bienes o servicios, con los que serán capaces de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Para que una empresa logre capturar la mayor cuantía del mercado es necesario que dicha empresa realice una serie de estrategias como por ejemplo: tratar de aprovechar las economías de escala con la finalidad de ser competitivo en precios, ya que los costos de la empresas serían menores en términos reales, otra estrategia sería la de impulsar el marketing de la empresa ya sea a través de publicidad, propaganda, volantes entre otras. También la elaboración de un producto de calidad y bien definido permitiría que la empresa capte una mayor cuantía del mercado.

Es de importancia señalar que existen varias clases de empresas ya sea de carácter privada, publica, o mixta; esto dependerá de la personalidad del propietario lo cual se refiere a si la empresa es propiedad de particulares (privada), o cuando su propietario es el estado o entidades de carácter público y su objetivo principal no es la obtención de un beneficio (publica), y por ultimo cuando la propiedad esta compartida entre el estado y particulares se refiere a una empresa (mixta). También hay que mencionar que las empresas suelen ser clasificadas según su tamaño ya sean pequeñas, medianas o grandes. Este criterio de escala no es una medida universal pero según la “Unión Europea” suele admitir que el tamaño de la empresa es determinado por el número de trabajadores que dispone la misma, por lo tanto una empresa es pequeña cuando tiene menos de 50 trabajadores, mediana si tiene entre 50 y 250 trabajadores y grande si tiene más de 250 trabajadores.

Empresa constructora

La empresa constructora como organización ya sea pública o privada tiene como finalidad la elaboración de proyectos tanto residenciales, como comerciales, industriales, institucionales y la construcción de obras públicas. Además posee capacidad administrativa para desarrollar y controlar la realización de obras, capacidad técnica para aplicar procesos y procedimientos de construcción y capital propio o créditos para financiar sus operaciones.

Al igual que toda empresa dedicada a la acción productiva, las empresas constructoras reúnen tres elementos fundamentales que permiten que estas organizaciones sean exitosas y sobrevivan en un mercado tan competitivo. Por consiguiente el primero de dichos elementos es el **Capital** el cual es factor clave para la constitución de una empresa ya que representa la inversión inicial o el dinero necesario que el empresario destina para la construcción de un proyecto determinado en el cual se espera que genere altos índices de rentabilidad. El segundo elemento es el **recurso humano** debido a que involucra tanto a los directivos, el personal técnico, personal administrativo, personal de ventas, como al personal de operaciones que son quienes hacen posible el proceso productivo de una empresa de construcción. El tercer elemento y no menos importante son los **Clientes** los cuales juegan un rol fundamental debido a que son quienes demandan este tipo de bienes, por lo tanto los beneficios monetarios que reciben las empresas constructoras se lo deben a sus compradores así como su permanencia en el mercado.

Es importante señalar que para que una empresa constructora sea eficiente en todas sus operaciones debe cumplir con una serie de funciones tales como:

Función de dirección: Esta se basa en que todos los miembros que constituyen a la organización deben fijar objetivos razonables que vayan dirigidos hacia una meta en común de la empresa, y además proveerla de todos aquellos medios ya sean financieros o de operaciones.

Función de productos y servicios: Tiene como finalidad el diseño de los bienes y servicios que se ofrecerán en el mercado, que buscan satisfacer a los consumidores y usuarios y rindan utilidades o beneficios a la empresa.

Función de financiamiento: Su función es proveer y administrar los recursos monetarios y crediticios adecuados, para lograr el desarrollo de las operaciones de la empresa.

Función de medios de producción: Busca dotar, reponer y mantener en óptimas condiciones de utilización los inmuebles, maquinarias y equipos que permitan a la empresa efectuar sus actividades eficazmente.

Función de personal: Se basa en seleccionar y desarrollar un personal calificado y procurarle las condiciones adecuadas con el fin de que logren el mejor desempeño de sus funciones.

Función de suministros: Proporcionar a la empresa distribuidores oportunos de materiales que ofrezcan precios convenientes acorde al tiempo y cantidades previstas.

Función de actividad Productora: Esta se basa en planear y organizar las operaciones de producción para que se resulten eficientes y eficaces de acuerdo a la calidad requerida y el plazo de tiempo estimado.

Función de servicio al cliente: Adoptar medidas que permitan extender el alcance de la información de ventas a todos los clientes que la necesiten y ofrecer un servicio de calidad en cuanto a la atención al público.

Función de contabilidad y control: Establecer una serie de parámetros que permitan controlar el inventario de materiales de la empresa, así como facilitar la recolección, tramitación e interpretación de los datos contables, con el fin de mantener a la organización informada de todas las operaciones de la misma.

Por consiguiente las empresas constructoras tienen como finalidad la elaboración de edificaciones las cuales buscan captar un mercado que carece de estos tipos de bienes, como se pudo observar anteriormente para que estas organizaciones trabajen de manera eficiente y obtenga mayores niveles de rentabilidad es necesario que cumplan con las funciones previamente establecidas.

Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégica fundamental para la gestión estratégica de costos en la cual se desglosan las principales actividades realizadas por la empresa y el valor agregado que cada una de dichas actividades aportan al producto. De acuerdo a Kaplinsky (2004) la cadena de valor representa:

El rango completo de las actividades que son necesarias (indispensables) para llevar el producto a servicio desde su concepción, a través de las fases de intermediación para su

producción (incluyendo las combinaciones de transformaciones físicas y los insumos de servicios), la distribución al consumidor final, y la eliminación después de su uso. (p. 80).

Este análisis interno permite identificar con mayor facilidad las fortalezas o debilidades de una empresa, así como también las potenciales ventajas competitivas que pueden ser aprovechadas además del comportamiento de los costos asociados a cada actividad.

De acuerdo a Porter (2006: 38), “las actividades se clasifican en dos grandes grupos, las actividades primarias y de apoyo”, las primarias consisten en todas aquellas actividades realizadas por la empresa que están involucradas en la producción del producto, venta y transferencia al cliente además de la asistencia post-venta, este tipo de actividades crean valor por sí mismas. Por consiguiente, las actividades indirectas facilitan la ejecución de las actividades primarias y se interrelacionan entre sí, ya sea la adquisición de los insumos para la fabricación del producto, el desarrollo de nuevas tecnologías que mejoren la eficiencia, la contratación y capacitación más adecuada de los empleados etc.



Figura 1 Cadena de Valor

Fuente: Wikipedia, Cadena de Valor de Michael Porter.

Las actividades primarias se clasifican en cinco grupos: **La logística interna**, las cuales están relacionadas con la administración, gestión y almacenaje de las materias primas necesarias para la fabricación del producto. **Las actividades de operación**, toman la materia prima desde su ingreso a los almacenes hasta la culminación del producto, mientras más eficiente sea la empresa en estas actividades mejora sus posibilidades de minimizar costos y por lo tanto ofrecer mayor valor a sus clientes finales. **La logística externa**, se refiere a la logística de salida necesaria una vez que el producto ya está terminado, dependiendo de la empresa esto significa salir de la planta de fabrica, y llegar a los distribuidores o al consumidor final. **Marketing y ventas**, son todas las actividades que tienen por objetivo llegar al consumidor del producto, ya sea a través de publicidad y campañas de marketing efectivas que faciliten la venta del mismo, es necesario realizar un presupuesto congruente a los objetivos de la empresa. **Servicios** es la última actividad realizada por la empresa en la que se incluyen todos los servicios postventa como atención al cliente, servicio de reparación y mantenimiento

etc. Que permiten agregar valor al producto obteniéndose así la confianza y lealtad del consumidor.

Por otra parte, las actividades de apoyo se clasifican en: **Infraestructura**, son las actividades que prestan apoyo a toda la organización para que puedan desarrollarse el resto de actividades generadoras de valor. **Gestión de Recursos humanos** se refiere a todas las actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, y capacitación del personal más adecuado para la empresa que permitan el desarrollo eficiente de las operaciones de la misma. **Aprovisionamiento** son aquellas actividades que tienen por fin la compra y obtención de las materias primas necesarias para la producción donde la negociación y desarrollo de una relación con los proveedores es clave. **Investigación y Desarrollo**, estas actividades tienen por objetivo desarrollar nuevos y mejores productos que sean más atractivos a los consumidores debido a la innovación y a una mayor capacidad para satisfacer las necesidades de estos últimos aumentando así el valor del producto, a su vez son actividades dirigidas al desarrollo de métodos de producción cada vez más eficiente que permita el mejor uso de los recursos disponibles.

Es preciso señalar que la cadena de valor no es un conjunto de actividades independientes las unas de las otras, sino un complejo sistema de actividades interdependientes, donde cada actividad genera costos dado que utiliza los recursos de la empresa para agregar valor al producto final y condiciona a su vez el costo o el resultado de otra. El análisis de una cadena de valor implica asignarle un valor a cada una de estas actividades, así como un costo asociado, y luego, buscar en estos valores y costos fortalezas y debilidades que puedan significar una ventaja o desventaja competitiva.

Según Porter (2006: 36), “el valor del producto es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar a la empresa por lo que ésta les ofrece”. Crear valor para los consumidores, de una forma tal que el valor generado sea mayor al costo de conseguirlo, es la meta de cualquier estrategia genérica, tanto si ésta está basada en lograr coste bajo como si lo está en buscar la diferenciación.

La capacidad de una empresa de generar valor se encuentra estrechamente relacionada a su capacidad para desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, entre las cuales se encuentran: **el liderazgo en costo** que consiste en una estrategia en la cual la empresa le da prioridad a la minimización de sus costos de producción, y trata de posicionarse en el mercado como el ofertante con el menor precio. Por otra parte **la diferenciación** es una opción en la cual la empresa busca diferenciarse de sus competidores, ya sea ofreciendo un producto de mayor calidad o simplemente ofrecer productos con características especiales que motiven al consumidor a escoger dicho bien, por lo que cabe a destacar que esta estrategia tiende a ser de alto costo.

Matriz DOFA.

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés) es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Según Serna (2006) esta herramienta está diseñada para:

Facilitar el análisis situacional de la empresa para así aprovechar las capacidades internas y afrontar el ambiente externo en el cual se desempeña la empresa, la matriz DOFA ayuda a la empresa a desarrollar estrategias que le permitan potenciar sus fortalezas, contrarrestar las debilidades de la

empresa, prevenir las posibles amenazas y aprovechar a tiempo las oportunidades. (p. 185).

El análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en forma de una matriz de dos por dos donde se incluyen las clasificaciones internas y externas, correspondientes a las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas donde se agregan los ítems en un orden lógico que ayude a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones acerca de la situación a estudiar. Es importante identificar y describir claramente el tema analizado durante el proceso de ejecución del análisis para que los resultados obtenidos sean efectivos y acordes a los objetivos que se desean alcanzar.

El método DOFA es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica, no obstante su sencillez al momento de realizar el análisis ha hecho que se haga muy popular en empresas, gobiernos, departamentos, países, etc. Sin embargo, no es una herramienta perfecta, y debe ser usada en un contexto adecuado, junto a otras herramientas complementarias y teniendo siempre presente los objetivos organizacionales, ya que dichas herramientas no son un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar una meta superior como lo son el cumplimiento de los objetivos planteados por la alta administración que garantice el correcto desempeño de la empresa en sus actividades comerciales.

Dicho análisis, consta de dos partes: una interna y otra externa. El análisis interno se refiere a las variables que están dentro del control de la empresa. Mientras que el externo ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la organización en el entorno seleccionado.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	mejores Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Figura 2 Matriz DOFA

Fuente: Wikipedia, Análisis DAFO.

El **Análisis Interno** de la organización comprende:

Fortalezas: Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, en los cuales se posee una ventaja con respecto a la competencia.

Debilidades: Describe los factores en los cuales la organización posee una posición desfavorable respecto a la competencia. Para realizar el análisis interno se han de considerar el análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

El **Análisis Externo** de la organización comprende:

Oportunidades: Describen todas las posibles mercados, alianzas estratégicas, nuevas tecnologías u otros factores ajenos a la empresa que cuya aplicación plantean una ventaja para la organización, cabe destacar que si las mismas no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

Amenazas: Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden minimizarse o ser convertidas en oportunidades.

Para que la planificación estratégica sea efectiva, la toma de decisiones debe aplicarse constantemente sin perder de vista el objetivo que se desea alcanzar, sin embargo para llegar a la situación futura deseada es de suma importancia identificar la situación actual que se desea cambiar aquí es donde radica la utilidad de la Matriz FODA como una herramienta que facilita a la organización conocer su situación real. Su aplicación permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Definición de Términos

Actividades: Combinación de personas, tecnología, materias primas, métodos y del entorno que genera un producto o servicio.

Cadena de Valor: Herramienta de análisis estratégica fundamental para la gestión estratégica de costos en la cual se desglosan las principales actividades realizadas por la empresa y el valor agregado que cada una de dichas actividades aportan al producto terminado.

Costos: Sacrificio de recursos por parte de la empresa con el fin de lograr un objetivo específico, el cual es cuantificable en unidades monetarias.

Decisiones Gerenciales: Proceso complejo de solución de problemas donde los gerentes siguen un modelo de decisión que consiste en un análisis tanto cuantitativo como cualitativo para escoger la mejor opción de acuerdo a los objetivos de la organización entre los distintos escenarios posibles.

Depositorio: Personal que cumple con la función de cuidar los bienes o cosas de valor que se ponen bajo su custodia.

Diferenciación: Estrategia basada en crear una percepción del producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia. Su finalidad es que se debe presentar características que lo hagan percibir en el mercado como único.

Empresa: Conjunto organizado de factores de producción ya sea tierra trabajo, capital, la cual a través de la combinación de los mismos genera bienes y servicios para satisfacer una necesidad de mercado.

Estrategia: Conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización

Gerencia: Utilización eficiente de todos los recursos a disponible con el fin de obtener el máximo beneficio posible.

Gerencia Estratégica de Costos: Consiste en la utilización que la gerencia hace de la información de costos, para tomar decisiones que permitan la realización de los objetivos planificados por la empresa, así como también el desarrollo ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Infraestructura: Una infraestructura es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente.

Liderazgo en costos: Estrategia en la cual la empresa le da prioridad a la minimización de sus costos de producción, y trata de posicionarse en el mercado como el ofertante con el menor precio

Matriz DOFA: Herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de las entidades, facilitando la obtención de un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas por la empresa. Es un acrónimo conformado por las primeras letras de las siguientes palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Objetivo organizacional: Situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

Proceso Productivo: Un proceso de producción es el conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios. En este proceso intervienen la información y la tecnología, que interactúan con personas. Su objetivo último es la satisfacción de la demanda.

Producto: Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades.

Sistemas de Información de Costos: Conjunto de procedimientos, técnicos, administrativos y contables que se emplea en un ente, para determinar el costo de sus operaciones en sus diversas fases, de manera de utilizarlo para fines de información contable, control de gestión y base para la toma de decisiones. El objetivo que busca un sistema de costos es servir de herramienta para la mejora de la gestión y la toma de decisiones, determinando los costos unitarios de producción y el control de las operaciones fabriles.

Tecnología: Es el conjunto de conocimientos técnicos, científicamente ordenados, que permiten diseñar, crear bienes, servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad.

Valor: Cualidad que poseen los bienes que los hace deseables, dada la percepción que tienen los consumidores de dicho bien como consecuencia de la capacidad de este para satisfacer sus necesidades.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

La presente investigación busca examinar cómo se descomponen las actividades generadoras de valor que realiza la empresa para luego presentar dicha información en la estructura de la cadena de valor, lo que corresponde a un estudio descriptivo, y a su vez determinar si dicha herramienta facilita la toma de decisiones gerenciales ya que al desglosar la información de los costos se podría ubicar las causas y motivos que permitan realizar una eficaz reducción de costos, siendo así un estudio explicativo y su enfoque es cualitativo debido a que se busca entender y relacionar la cadena de valor con la toma de decisiones gerenciales para el caso de la empresa Constructora C.A. ubicada en Ciudad Flamingo, Estado Falcón.

Tipo de Diseño

La investigación es **documental**, ya que se busca y se analizan datos secundarios tales como libros, tesis, revistas especializadas, entre otros. De **campo** debido a que se obtendrá la información directamente de la empresa en estudio. De acuerdo a Arias (1999: 94), este tipo de investigación “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”. Por lo tanto a través de esta obtención de datos se elaborará la cadena de valor de la empresa.

Métodos de Investigación

Para desarrollar esta investigación se aplicó el método científico ya que este permite el uso y manejo de la información de una manera organizada y sistemática, garantizando así soluciones al problema planteado.

Se realizó una recopilación documental, utilizando el método inductivo por lo que se llegó a conclusiones generales a partir de premisas particulares, analizando la información obtenida. Y de campo, debido a que los datos fueron recolectados directamente de la empresa, a través de reportes que expresan la información acerca de las actividades generadoras de costos, así como también se realizaron entrevistas al ingeniero residente y a los expertos en costos y finanzas de la empresa.

Por el nivel de conocimientos que se adquieren: exploratoria, descriptiva, o explicativa. Exploratoria: este tipo de investigación se caracteriza por dar una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad, se realizan especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, establecen el tono para investigaciones posteriores, siendo así más flexibles en su metodología. Descriptiva: este tipo de investigación implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera, su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Explicativa: a través de este tipo de investigación se busca dar respuesta del porqué del objeto de la investigación, así como de intentar determinar los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

Población y Muestra

Según Tamayo y Tamayo (1997: 114), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. A su vez Tamayo, T. Y Tamayo, M, afirma que la muestra es el grupo de individuos que se encuentra contenida dentro de la población de

estudio, que dadas sus características se seleccionan para estudiar un determinado fenómeno.

El presente trabajo se enfocó en las empresas constructoras, caso específico Constructora, C.A., la cual parte de un proceso productivo, donde transforma materia prima en un producto terminado, en este caso Apartamentos dirigidos al sector turismo. Los expertos a consultar son quienes manejan las áreas de costos y finanzas así como también el ingeniero encargado de la obra. La población es finitamente pequeña y está localizada en la misma área donde se construyen los apartamentos, no se amerita la realización de ningún tipo de muestreo, fue utilizada la población, lo que permitió que se diera una mayor validez y confiabilidad a la investigación.

Entrevista: Se aplicó una entrevista de tipo semiestructurada al ingeniero residente y a los expertos de costos y finanzas de la empresa, ya que de acuerdo a Corbetta y Piergiorgio (2007: 353), este tipo de entrevista “concede amplia libertad tanto al entrevistado como al entrevistador, y garantiza al mismo tiempo la discusión de todos los temas relevantes y la recopilación de toda la información necesaria”. A través de la entrevista se obtuvo información acerca de las actividades y operaciones de la empresa y el comportamiento de sus costos.

Objetivo de la Entrevista: Obtener información detallada acerca de los procesos productivos de la empresa Constructora C.A, así como de las actividades primarias y secundarias generadoras de valor y los costos asociados a dichas actividades con la finalidad de determinar la cadena de valor de la empresa.

Las preguntas planteadas en estas entrevistas buscan dar repuesta a los objetivos específicos presentados en esta investigación, el primero consiste

en examinar el proceso productivo de la empresa Constructora C.A, cuya finalidad es determinar todas las actividades primarias que son necesarias para la construcción de los apartamentos turísticos.

Por otra parte, el segundo objetivo y tercer objetivo se refieren al estudio de la cadena de valor y la toma de decisiones gerenciales en la empresa Constructora C.A., por consiguiente es necesario conocer las causas y motivos que impulsan el proceso de toma de decisiones gerenciales dentro de la empresa para así evaluar la influencia que tienen los sistemas de información de costos sobre la toma de decisión.

Pregunta 1 ¿Describa los pasos que se deben cumplir para la adquisición de la materia prima? Esta pregunta está orientada al objetivo no1 y busca determinar los lineamientos que sigue la empresa a la hora de adquirir materia prima.

Pregunta 2 ¿Normas a cumplir para el almacenamiento de la materia prima adquirida? Esta pregunta está orientada al objetivo no1 y busca describir que ocurre con los insumos una vez dentro de la empresa.

Pregunta 3 ¿Cuáles actividades son necesarias para cumplir con la construcción de un módulo? Esta pregunta está orientada al objetivo no1 y busca indagar acerca del proceso operativo de la empresa.

Pregunta 4 ¿Se han incorporado recientemente nuevas tecnologías para la construcción de los módulos? Esta pregunta está orientada al objetivo no1 y busca reconocer si se han destinado recursos al desarrollo de procesos productivos más eficiente.

Pregunta 5 ¿Quién es el encargado de contratar el personal y mediante qué criterios se realiza la contratación? Esta pregunta está orientada al objetivo

no3 y busca conocer como es la toma de decisiones para la contratación de mano de obra.

Pregunta 6 ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Ventas? Esta pregunta está orientada al objetivo no1 y busca identificar qué estrategia sigue la empresa para concretar una venta.

Pregunta 7 ¿Qué plan de ventas se lleva a cabo para atraer nuevos compradores potenciales? Esta pregunta está orientada al objetivo no2 y busca conocer que condiciones de pago ofrece la empresa a los compradores potenciales.

Pregunta 8 ¿Una vez realizada la venta, que tipo de servicios adicionales tales como instalación, mantenimiento y reparaciones ofrece la empresa? Esta pregunta está orientada al objetivo no2 y busca indagar acerca de la atención ofrecida a los consumidores una vez hecha la entrega del producto.

Pregunta 9 ¿Cuál es el modelo de decisión que sigue el gerente para tomar decisiones dentro de la empresa? Esta pregunta está orientada al objetivo no3 y busca identificar si el gerente conoce la existencia de los modelos de decisión y de conocerlos, si los aplica en la empresa.

Pregunta 10 ¿Qué variables tales como inflación, escasez, incertidumbre, competencia, o costos, entre otros, podrían influenciar en la toma de decisiones de la empresa? Esta pregunta está orientada al objetivo no3 y busca determinar qué medidas toma el gerente para contrarrestar los efectos adversos de la economía venezolana.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Para cumplir con los objetivos planteados por esta investigación, los resultados obtenidos serán presentados de la siguiente forma:

En primer lugar, se sintetizará la información obtenida a través de la aplicación de la encuesta al empresario y al ingeniero residente, posteriormente se armará la cadena de valor de la constructora mediante la información recolectada por el instrumento previamente mencionado junto con la observación directa al visitar la obra. A su vez se analizará y se explicara de forma detalladas todas las actividades que componen la cadena de valor

En tercer lugar, se utilizará dicha información para presentar una matriz DOFA la cual permitirá examinar el modelo de toma de decisiones de la empresa. Finalmente, se analizara la cadena de valor junto a la matriz DOFA como herramientas para facilitar la toma de decisiones gerenciales en la empresa Constructora C.A.

Diagnóstico situacional de las actividades realizadas por la empresa Constructora C.A.

Nomenclatura: **Emp:** Empresario; **Ing. Res:** Ingeniero Residente.

Pregunta 1 ¿Describa los pasos que se deben cumplir para la adquisición de la materia prima?

Emp: 1. Contactar a los proveedores. 2. Evaluación de las distintas cotizaciones, 3. Verificar la disponibilidad de los materiales por parte del proveedor, 4. Realizar la compra.

Ing. Res: Yo, me encargo de efectuar los requerimientos de materiales conforme al cronograma de ejecución de la obra.

Pregunta 2 ¿Normas a cumplir para el almacenamiento de la materia prima adquirida?

Emp: Coordinar con los depositarios el recibimiento de la materia prima y el control de las facturas de los proveedores, cotejando que la materia prima recibida coincida con la nota de entrega.

Armar cuadrillas encargadas de descargar los materiales adquiridos, Inspección del estado de la materia prima recibida, finalmente se almacena en el depósito todo el material y se envía a la obra conforme al requerimiento.

Ing. Res: Me encargo de que los insumos coincidan con las especificaciones técnicas solicitadas para la construcción, así como constatar si las cantidades recibidas son las solicitadas por parte de la empresa.

Pregunta 3 ¿Cuáles actividades son necesarias para cumplir con la construcción de un módulo?

Emp: Lo cito a continuación: (1) Se cumple con verificar si los niveles del terreno son apropiados, esta actividad es realizada por el ingeniero residente y el topógrafo, en dado caso que no cumpla con los niveles requeridos se procede al rellenado del terreno (2) Se realiza la excavación con el propósito de armar la estructura de cada uno de los módulos, tomando en cuenta los servicios de plomería y electricidad a la hora de realizar este

proceso (3) Se encofra y vacía la losa piso (4) Se encofran y se vacían columnas , (5) y este proceso se repite en entre piso y techo.

Una vez culminada la estructura (6) Se bloquea y frisa, colocando marcos de puertas, servicios embutidos en pared (7) Al tiempo de esto se hace mortero a nivel de techo para luego realizar el proceso de impermeabilización.

La siguiente fase que se inicia es el proceso de acabados finales, (8) Se corrigen detalles en friso (9) Se encamisan apartamentos internamente (10) En exteriores se aplica pintura acrílica, (11) Se fondean marcos de puertas, (12) Se colocan ventanas panorámicas, (13) Se pintan los módulos, (14) Se colocan puertas (15) Finalmente se cablean los módulos y se colocan los sistemas de electricidad como apagadores, tomas de corriente, así como la instalación de los cuerpos de duchas.

Ing. Res: Mi tarea en la construcción de los módulos es la de supervisión de todo el proceso, así como coordinar los vaciados de concretos, verifico que los servicios tanto de electricidad como de agua estén instalados de forma de correcta.

Pregunta 4 ¿Se han incorporado recientemente nuevas tecnologías para la construcción de los módulos?

Emp: Si se han incorporado nuevas tecnologías como la contratación de premezclado y de bomba, lo que ha permitido un trabajo más rápido y más limpio que genera menos desperdicios, facilitando así la construcción de los módulos. Asimismo se hacen entrepisos y techos con piñatas de anime lo cual agiliza el proceso ya que son más livianas y de un fácil traslado.

Ing. Res: Recomendando a la empresa constructora tecnología que bajen costo y eleve los niveles de productividad.

Pregunta 5 ¿Quién es el encargado de contratar el personal y mediante qué criterios se realiza la contratación?

Emp: El ingeniero residente y mi persona somos los encargados de contratar el personal, los criterios tomados en cuenta son la experiencia en el campo de acuerdo a sus habilidades y destrezas, rendimiento del trabajador, la responsabilidad y que pertenezca a la localidad.

En la empresa se considera que la baja rotación de personal es un agregado importante con el propósito de incrementar los niveles de productividad. Por tanto el tiempo que el trabajador este en la empresa es importante.

Ing. Res: Vigilo el desempeño del trabajador en cuanto a metas y calidad de la obra, cuidando que siempre este alineado a las especificaciones técnicas establecidas.

Pregunta 6 ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Ventas?

Emp: Primeramente hago un estudio de mercado a objetos de determinar el precio y la política de financiamiento de cada conjunto en construcción, donde entre otras cosas se determina el presupuesto destinado a ventas y a quienes se les asignara esta información, posteriormente el proceso de ventas es llevado a cabo por agentes inmobiliarios, oficinas de ventas y particulares.

Por último yo como empresario tomo en cuenta como está la economía nacional.

Ing. Res: Asisto con el establecimiento de costos los cuales se consideran a la hora de definir el precio del inmueble

Pregunta 7 ¿Qué plan de ventas se lleva a cabo para atraer nuevos compradores potenciales?

Emp: Como empresa 1. Jugamos con el tamaño del inmueble con el objetivo de abaratar el apartamento y hacerlo accesible al comprador. 2. Garantía en cuanto a la inversión que realiza el cliente ya que se les muestran las otras obras culminadas lo cual le da confianza a la hora de realizar la compra 3. La flexibilidad que da la empresa a la hora de hacer la negociación ajustándonos en lo posible al comprador.

Por último se ofrecen apartamentos de distintos metrajes para que se adapten a las necesidades de cada cliente, además se dan financiamiento a 12 meses, y en su defecto se aceptan vehículos o divisas como parte de pago.

Ing. Res: No participo en este proceso.

Pregunta 8 ¿Una vez realizada la venta, que tipo de servicios adicionales tales como instalación, mantenimiento y reparaciones ofrece la empresa?

Emp: La empresa ofrece servicios como reparaciones, instalaciones como pisos de porcelana, instalación de piezas sanitarias, rejas de seguridad, puertas multilock, entre otros. Además nos aseguramos de que el cliente quede satisfecho, en caso de que exista alguna queja, se estudia la situación y de ser competencia de la empresa se solventa.

Ing. Res: Acompaño a la empresa a la hora que se presente alguna queja de un cliente.

Pregunta 9 ¿Cuál es el modelo de decisión que sigue el gerente para tomar decisiones dentro de la empresa? Esta pregunta está orientada al objetivo no 3 y busca identificar si el gerente conoce la existencia de los modelos de decisión y de conocerlos, si los aplica en la empresa.

Emp: No seguimos ningún modelo de toma de decisiones teórico, las decisiones se toman en base a la situación a la cual se enfrenta el mercado de construcción dado las condiciones del país, a la experiencia, y en base a la información disponible, siempre se plantean distintos escenarios y se comparan los resultados para determinar cuál es la mejor opción para la empresa.

Por último como empresa a la hora de tomar decisiones nos enfocamos en tener una baja rotación de personal, somos fieles a nuestros proveedores, nos anticipamos a la compra de materia prima para combatir escasez e inflación, trabajamos en base a precios y tamaño del inmueble y finalmente el servicio post- venta.

Ing. Res: Recomendando insumos de construcción que abaraten los costos, así como también sugiero procesos productivos que hagan más eficiente la construcción de la obra.

Pregunta 10 ¿Qué variables tales como inflación, escasez, incertidumbre, competencia, o costos, entre otros, podrían influenciar en la toma de decisiones de la empresa?

Emp: Todas estas variables son tomadas en cuenta a la hora de realizar una obra, pero las que generalmente tienen mayor relevancia son la inflación, la escasez y los costos, la competencia también es tomada en cuenta pero debido a la situación económica del país muchos de los

competidores han cerrado puertas, dejando así una mayor cuantía de mercado para las empresas que se mantienen en operación.

Ing. Res: No participo.

Pregunta 11 ¿Cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa?

Emp: Ser una empresa estable y consolidada en el ramo de la construcción de inmuebles residenciales y vacacionales. Además nos gustaría incursionar en el servicio médico dado el déficit que presenta el país en este rubro.

Ing. Res: Participar en las futuras obras de la empresa y ser parte de este proceso.

La información obtenida a través de la aplicación de la encuesta revela que las funciones están claramente definidas, siendo el empresario la figura involucrada activamente en la dirección y toma de decisiones de la constructora, mientras el ingeniero residente se encarga de los procesos técnicos y operativos de la fase de construcción de los módulos.

Por otra parte las actividades de la constructora están bien clasificadas ya que siguen una secuencia que permite cumplir con los objetivos de la organizaciones, las cuales pueden describirse como 1) la compra y almacenamiento de materiales 2) la evaluación del terreno y excavación del mismo, 3) Levantamiento de fundaciones y estructuras 4) Bloqueo y Friso, y por último 5) Instalación de servicios y acabados.

Diseño de la Cadena de Valor:

Para llevar a cabo el proceso de construcción de un módulo se requiere de un conjunto de actividades interrelacionadas que siguen un orden lógico y secuencial, y con una dificultad variable entre las mismas. Cada una de las etapas del proceso de construcción requiere de constante supervisión y control para que pueda llevarse a cabo de la manera más eficiente posible, la comunicación es clave dado los distintos grupos de personas que ejecutan dichas acciones.

Por lo tanto se diseñó una cadena de valor para la empresa orientada a las actividades primarias y secundarias que son necesarias para llevar a cabo el proceso productivo y satisfacer las necesidades de los clientes.

Las actividades primarias son todas aquellas actividades que están directamente asociadas con la construcción de un modulo, esto incluye la logística interna que se refiere a todas las actividades realizadas por la organización para recibir, movilizar, controlar y almacenar los materiales necesarios para la construcción solicitados previamente a los proveedores. Así mismo, la clasificación Obra incluye a todas las actividades realizadas por los obreros junto al maestro de obra y con la supervisión del ingeniero residente que se encuentran vinculadas a la construcción de los módulos de apartamentos.

Por otra parte la columna de Marketing y ventas corresponde a todo el esfuerzo de ventas que realiza la constructora para así captar clientes potenciales que estén en capacidad de adquirir los apartamentos construidos. Mientras que en el Servicio posventa se encuentran todas las actividades que la empresa ejecuta una vez culminados los procesos de construcción y de ventas, para ofrecer servicios adicionales a los dueños de apartamentos.

Las actividades secundarias involucran a todas aquellas acciones llevadas a cabo por la empresa que no están directamente relacionadas con la construcción de los módulos, pero que sirven de soporte y son necesarias para que las actividades primarias puedan ser ejecutadas con eficiencia. Entre esta clasificación se encuentran la Infraestructura de la organización que en este caso se caracteriza por una activa participación del empresario, junto a sus asesores en cada campo correspondiente, los Recursos humanos comprenden las actividades dirigidas a la contratación de personal obrero, así como también la negociación y ejecución de los contratos con los mismos.

La Tecnología se refiere a todas las actividades orientadas a la mejora del proceso de construcción, ya sea utilización de nuevas técnicas de construcción o la incorporación de nuevas maquinarias, así como también la búsqueda y utilización de materiales que agilicen la construcción garantizando el estándar de calidad previamente establecido por la empresa. Por último se encuentra la clasificación Compra donde se ubiquen aquellas actividades destinadas a la compra y adquisición de los materiales de construcción necesarios para llevar a cabo los módulos.

Cadena de valor Empresa Constructora C.A.

Infraestructura: Dirección de la Constructora, Planificación, Contabilidad, Legal-Fiscal, Finanzas y Cobranzas.			
Recursos Humanos: Ingeniero Residente, Personal de Operaciones (Obreros), Maestro de Obras, Contratación, Personal de Seguridad, Vigilante, Nomina.			
Tecnología: Mejoras en el Proceso Productivo: Bomba y Premezclado.			
Compra: Relación con Proveedores, Políticas de Compras, Compra de Materia Prima.			
• Recepción de materiales (Depositorio). • Inspección Interna. • Control de Inventarios. • Almacenamiento. • Manejo interno de materiales.	• Relleno del Terreno. • Movimiento de Tierra. • Estructura. • Bloque y Friso. • Techo. • Pintura e Impermeabilización • Acabados.	• Publicidad. • Política de Venta. • Fuerza de Venta (Pre-venta y Financiamiento). • Marketing 2.0 (Redes Sociales).	• Atención al Cliente. • Reparación. • Resolución de quejas. • Servicio de Revestimiento de apartamento.
Logística Interna	Obra	Marketing y Ventas	Servicios Post-venta

Autores: González Luis G. y Guerra José.

Descripción de las actividades realizadas por la Constructora C.A planteadas en la cadena de Valor.

Proceso previo realizado por la Constructora C.A para la construcción de los complejos turísticos:

Inversión previa: La empresa obtiene parte de su capital para la construcción de los desarrollos turísticos, a través del financiamiento o líneas de créditos que ofrecen los bancos tanto públicos como privados, cabe destacar que la pre-venta de los inmuebles juega un rol importante para la adquisición del terreno y la construcción de los apartamentos, debido a que el conjunto se puede vender a través de imágenes (renderizadas). Ya que normalmente se le solicita al cliente el 50% de inicial del monto del inmueble y el otro 50% es financiado de acuerdo a las exigencias del comprador. Por último la empresa posee un capital propio que sirve de pulmón para aquellas inversiones previas que tenga que realizar la constructora.

Adquisición del terreno: La inversión para comprar el terreno se realiza mediante el capital propio de la empresa. La empresa para adquirir un terreno toma en cuenta una serie de factores tales como: la densidad lo cual establece la cantidad de viviendas o apartamentos que pueden ser construidos en el área que tiene el terreno, a su vez el empresario se dirige a la alcaldía de la zona y verifica cual es el uso que se le puede dar a el terreno ya sea residencial, comercial, turístico entre otros. La empresa toma en cuenta también que el terreno no tenga ningún compromiso jurídico o gravamen (que no tenga hipoteca) para ello va al registro ubicado en Tucacas.

Es importante señalar que antes de adquirir el terreno el empresario va en conjunto con un topógrafo y el ingeniero civil para evaluar, si dicho terreno no se encuentra lejos de los servicios de aguas negras y aguas blancas, así como de las acometidas de luz, la viabilidad entre otros servicios, por último se visualiza si el terreno no está por debajo de la cota de manera importante con respecto a la acometida de los servicios, ya que esto implicaría que la empresa tendría que gastar más dinero a la hora de construir la obra dado que tendría que ponerlo a el nivel apropiado para la construcción del desarrollo. Obviar este factor puede generar gastos importantes: en relleno, largas vías de acceso, estaciones de rebombeo, perforación de pozos o largas extensiones de tendido eléctrico. Estos elementos pueden hacer inviable el proyecto.

Permisos:

- Factibilidad de Servicio HIDROCENTRO
- Factibilidad de Servicio de Compañía de Electricidad
- Estudio de Impacto Ambiental
- Certificación del cuerpo de bombero
- Certificación de cumplimiento de Variables Urbanas (trámites en alcaldía)
- Consulta preliminar de variables urbanas si el lote está ubicado en el área de renovación urbana.
- Copia de documento de propiedad, debidamente registrado.
- Copia de la Solvencia Municipal del propietario
- Copia de la Cedula de identidad del propietario
- Constancia de factibilidad de suministro de servicios públicos (Agua, cloacas, electricidad).

- Planos del Proyecto.
- Anexar un (01) juego de copias del proyecto y memoria descriptiva.
- Solvencia del C.I.V del profesional responsable.

Proyecto de ingeniería: Esta actividad es realizada por un ingeniero y contiene lo siguiente: Arquitectura, ingeniería sanitaria, ingeniería eléctrica, estructuras, memoria descriptiva. Puntos en los cuales se describirá los pasos a dar para la ejecución de la obra, las especificaciones técnicas, materiales a ser usados en la ejecución, el cronograma de ejecución de la misma.

Proceso Productivo de la Constructora C.A

En este apartado se describirá cada una de las actividades tanto primarias como secundarias, que realiza la empresa las cuales se ven reflejadas en la cadena de valor:

Actividades primarias: Se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades.

Logística interna: (1) Recepción de materiales (depositarios). Para dar inicio a este proceso es importante señalar que primeramente el empresario realiza una evaluación de las distintas cotizaciones que le ofrecen sus proveedores, una vez estudiado los distintos precios este se comunica con los proveedores que dispongan la mejor oferta y finalmente ejecuta la compra de los materiales requeridos para la construcción de la obra.

En segundo lugar los materiales adquiridos son enviados a la obra y son recibidos por los depositarios los cuales tienen la tarea de revisar que la cantidad de materiales enviados concuerde con las notas de entrega, además los depositarios deben encargarse de que llegue a sus manos tanto las notas de entrega como las facturas de dichos materiales para posteriormente entregárselas a el ingeniero residente.

(2) Inspección de materiales. En este proceso tanto los depositarios como el ingeniero residente trabajan juntos y tienen como tarea evaluar la calidad de los materiales recibidos, además el depositario tiene que velar porque ninguno de los insumos para la construcción venga roto, incompleto, o sin su factura.

(3) Control de inventario. En este paso hay 3 miembros que trabajan en cooperación. Primero los depositarios que en este caso son 3 personas y cada uno de ellos dispone de un deposito individualmente y son los únicos que poseen las llaves de lo mismo, también tienen la tarea de contabilizar cuanto material fue el que llego para así verificar de que él envió recibido por parte del proveedor está completo y concuerda con la nota de entrega.

Luego esa información los depositarios se la transmiten al ingeniero residente quien se encarga de realizar una serie de cálculos y de matrices en la cual determina cuanto material se va a utilizar por modulo en la obra, así como de que cantidad se repartirá a cada cuadrilla para la elaboración de la obra.

Cabe destacar que esta información el ingeniero se la envía al tercer participante en este proceso el supervisor general que es quien se encarga en conjunto con los depositarios de distribuir los materiales a cada uno del

personal obrero de la manera más eficiente posible para así garantizar que no se derroche material en la ejecución de la obra.

(4) Almacenamiento. Se refiere a como la empresa almacena los materiales adquiridos, esta tarea es llevada a cabo por los depositarios y el supervisor general su objetivo es garantizar que ninguno de los insumos se pierdan dentro de la obra y estos se han resguardados en depósitos con la finalidad de que su duración sea mayor como es en el caso del cemento, pego, cerámica, cuerpos de duchas entre otros.

Cabe destacar que para el proceso de almacenamiento el supervisor general en conjunto con los depositarios contrata personal dentro de la misma obra con el propósito de descargar los materiales recibidos y así agilizar el proceso de resguardo de materiales, por último supervisa que los materiales se han guardados en los depósitos.

(5) Manejo interno de materiales. La última fase de la logística interna que se pudo visualizar en la empresa fue la del manejo interno de materiales la cual se refiere a la coordinación y distribución de materiales entre los depositarios y el supervisor general, en cómo estos agentes hacen llegar los materiales al personal operativo de la manera más rápida y segura posible con el propósito de garantizar un crecimiento en la productividad de los trabajadores.

Para el manejo interno de materiales el supervisor general contrata transporte externo a la empresa para enviar insumos de una obra a otra, estos viajes son anotados en una hoja de viajes semanales por medio de los depositarios, además ellos tienen que verificar tanto la entrada y salida de dichos viajes esa hoja de control debe ser entregada a el supervisor.

Obra: Es el espacio físico en donde se lleva a cabo la construcción de los módulos que se ofrecerán al público y estarán disponible para las ventas. Está compuesto por las siguientes actividades:

(1) Relleno del terreno: Se refiere a toda la tierra que se necesitara para nivelar el terreno en donde será ejecutada la obra, este proceso es realizado a través de la contratación de maquinarias tales como; retro, volteos, camiones entre otros, haciendo uso de la mano de obra que dispone la constructora esta actividad es supervisada por el Ing. residente.

(2) Movimiento de tierra: En este paso las maquinas como retro y volteos empiezan a abrir los huecos en la obra, con el propósito de iniciar las fundaciones y estructura de los módulos, también se realiza este movimiento de tierra para delimitar el espacio donde se construirá la piscina, el tanque, el caney y el estacionamiento.

(3) Estructura: Se podría considerar como uno de los procesos más importante para la construcción de la obra, ya que es donde se inicia la elaboración de los módulos. Para realizar La estructura de la obra es necesario seguir los siguientes pasos:

(a) Se delimita el espacio físico en donde se construirán los módulos y se determina el tamaño de los mismos.

(b) Se abren los huecos en donde se ponen las zapatas (Emparrillado de cabillas que permite sostener la fundación de la columna) lo cual permitirá el Levantamiento de los pedestales que son los que les dan la continuidad a

las columnas, en este proceso se utilizan materiales como cabilla, alambre, zunchos, y concreto.

(c) Se realiza la losa piso en la cual el Ing. residente verifica las medidas de profundidad del terreno y si está lo suficientemente nivelado con relleno, luego se hacen las vigas riostras (unir estructuralmente las fundaciones y se apoyan en los pedestales y las vigas de amarres son usadas para unir estructuralmente las columnas y se construyen en sentido perpendicular a las vigas de cargas y se apoyan en las columnas.) de la estructura con cabilla, una vez hecho esto el personal de trabajo en combinación con el ingeniero empiezan a colocar las tuberías de aguas blancas y aguas negras, y las conexiones de electricidad, después se hecha gravilla y se cubre con una malla, finalmente se hace el vaciado de la losa con pre-mezclado (concreto).

(d) Una vez culminada la losa piso se empieza el levantamiento de columnas las cuales se realizan también con cabillas y se necesitan formaleas de aluminio para la elaboración de las mismas, estas sirven para recubrir las columnas a la hora de que se vacíen.

(e) Entre-piso se inicia el encofrado de madera el cual se realiza con listones y tableros una vez hecho esto se arma el hierro al igual que la losa-piso, luego se utilizan piñatas de concreto lo cual da la fortaleza y consistencia del entre-piso, después se hacen las conexiones de tuberías de aguas blancas y aguas negras y se incorporan los tubos y arañas y de electricidad, se cubre la losa con gravilla y malla, finalmente se hace el vaciado del concreto.

(f) Se esperan 7 días para el desencofrado de la madera del entre-piso.

(g) Se levantan las columnas que dan hacia el techo de los módulos, se utilizan formaletas para recubrir las mismas finalmente se hace el vaciado de las mismas.

(h) Techo al igual que el entre-piso se encofra con madera, luego se arma el hierro pero con cabillas de menor resistencia ya que esta no soportara ningún tipo de peso, se empieza a subir las piñatas de concreto hacia el techo las cuales son también de menor resistencia que las del entre piso, se coloca solo conexiones de electricidad, finalmente se coloca gravilla y malla y se vacía el techo.

(4) Bloque y friso: Una vez culminada la estructura se empieza esta actividad, primeramente se delimitan el tamaño de cada uno de los apartamentos que constituirá cada uno de los módulos de la obra, luego se verifica que estén todos los bloques ya sean de arcilla o de concreto en la obra, se contratan las cuadrillas que tengan mayor experiencia en el pegado de bloque y se les da el trabajo por contrato con el propósito de que sean más eficientes , una vez hecho esto el ingeniero ordena el despacho de cemento o pre-mezclado para que cada uno de los equipos de trabajo inicien esta etapa del proceso productivo.

Posteriormente se hace el frisado de cada uno de los apartamentos tanto en interiores como en exteriores este proceso se realiza con una mezclilla elaborada por cemento y arena. De esta forma se culminaría la elaboración de los módulos y se daría paso a los techos, pintura e impermeabilización y acabados.

(5) Techos: La empresa contrata un personal que se destina solo a la elaboración de techos, en este paso los trabajadores queman manto y echan productos que impermeabilicen el mismo con el propósito de evitar cualquier gotera o filtración del mismo.

(6) Pintura e impermeabilización: Con el mismo personal dentro de la obra, se arma un equipo destinado a realizar esta actividad. La empresa tiene la tarea de ofrecerle al personal toda la pintura y cuñetes de impermeabilización que se van a utilizar para el cubrimiento de los módulos.

(7) Acabados: Este proceso se refiere a los detalles finales de la obra en el cual se arma un equipo de trabajo que se destinara cumplir con esta actividad, los trabajadores tendrán la tarea de hacer remates tales como pegado de cerámicas en áreas comunes, jardinería, reparar detalles de friso, mantenimiento de la piscina hasta que se entregue a los propietarios, armar parrilleras en áreas comunes, colocación de ventanas panorámicas, puertas interiores y exteriores, entre otras actividades.

Logística Externa: se refiere a la logística de salida necesaria una vez que el producto ya está terminado, dependiendo de la empresa esto significa salir de la planta de fábrica, y llegar a los distribuidores o al consumidor final. Para el caso de la Constructora C.A., los módulos de apartamentos al ser bienes inmuebles, una vez culminada su construcción se quedan en la localidad de la obra dada su incapacidad para ser trasladados, característica típica de los bienes inmuebles, razón por la cual la empresa no realiza ningún tipo de actividades de logística externa, ya que el producto finalizado no se desplaza a ningún sitio una vez culminada su construcción. En este caso es el cliente quien se debe desplazar para adquirir y utilizar el bien anteriormente mencionado.

Marketing y ventas: Esta actividad es aquella en la que la empresa tiene como objetivo hacer llegar su producto a la mayor cantidad de posibles compradores, así como también de ofrecer sus inmuebles en el mercado ya establecido. La empresa busca alcanzar este objetivo a través de las siguientes acciones:

(1) Publicidad: La constructora realiza su publicidad a través de la elaboración de volantes, revistas, periódicos, entre otros, dicha publicidad contiene todos los proyectos que la empresa está desarrollando así como las características que poseen cada uno de ellos y cuando será su fecha de entrega.

(2) Política de ventas: En cuanto a la política de venta el empresario realiza un estudio de mercado detalladamente, para saber cuáles son los precios que se están manejando en el mercado de Ciudad Flamingo en donde ya está establecido, también toma en cuenta mercados que tengan características similares a los productos que la empresa ofrece tale como el de Tucacas y Chichiriviche. Cabe destacar que el empresario para realizar esta política de venta toma en cuenta, los costos de los materiales, las condiciones que ofrecen el mercado y por último la situación del país.

(3) Fuerza de Venta: La estrategia de la empresa en este ámbito es ser abierta ya que permite que toda agencia inmobiliaria que tenga la capacidad y cumplan con los requisitos de la empresa pueda vender los inmuebles que dispone la empresa, también la empresa tiene una oficina de venta propia en Ciudad Flamingo en la que muestra todos sus proyectos, contrata personas que repartan volantes y sean calificadas para esta actividad.

Es importante señalar que la empresa para captar más clientes potenciales ofrece planes de financiamientos, en el cual el interesado en adquirir el inmueble debe pagar el 50% del precio del apartamento y el otro 50% se financia en 12 meses de acuerdo a las condiciones que se acuerden entre la empresa y el cliente, por último la empresa maneja los precios más accesible en el mercado y por lo tanto capta una gran parte de dicho mercado.

(4) Marketing 2.0: Se refiere a toda la publicidad que realiza la empresa mediante redes sociales como Instagram y Facebook en la cual al ingresar a el link de cada una de ellas, se pueden observar imágenes en renders (la cual es una imagen desarrollada por computadora que permite visualizar la obra una vez sea finalizada) de los proyectos de la constructora, las fotos de los avances de la obra, además el internauta puede escribirle directamente a la empresa por si tiene alguna duda o quiere conocer los precios de los inmuebles y obtener una respuesta de manera inmediata.

Servicios post-ventas: Son todos aquellos esfuerzos que realiza la empresa después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Para esto la empresa ofrece estas series de servicios:

(1) Atención al cliente: La empresa tiene como política brindar una atención personalizada a cada comprador, ya sea mediante vía telefónica o una cita personal, si el cliente tiene alguna queja o sugerencia acerca del inmueble que recibió una vez cerrada la negociación.

Cabe destacar que la constructora tiene un personal encargado para realizar esta tarea y también el mismo empresario muchas veces atiende

directamente a el propietario, lo que le genera una mayor confianza a los clientes ya que se dirigen directamente con el encargado de las obras por lo tanto el empresario es parte y contribuye a esta actividad primaria.

(2) Reparación: Esta actividad se realiza de manera combinada con el primer servicio post-venta que ofrece la empresa que es la atención al cliente, ya que esta se ejecuta si y solo si algún propietario de un apartamento observa detalles en su inmueble ya sea una grieta, filtración, un toma corriente roto, una ventana rota, una puerta rota entre otras situaciones que podrían presentarse en la entrega de una obra.

Es importante señalar que la empresa tiene un equipo encargado de hacer cumplir las quejas de los clientes así como de supervisar de que el trabajo que se vaya a realizar quede bien y el propietario quede satisfecho.

(3) Resolución de quejas: La empresa tiene como misión que los propietarios siempre queden satisfechos con su compra y que ante cualquier inconveniente que ellos vean que tiene su apartamento a la hora de la entrega del mismo lo comuniquen para que un equipo asignado de la constructora se encargue de solventar el problema en cuestión.

(4) Servicio de Revestimiento de apartamento: Una vez se haya vendido un apartamento a un cliente, la empresa ofrece el servicio adicional de vestirle el apartamento a el comprador el cual se llevara a cabo de acuerdo con las exigencias del propietario ya que ellos son quienes deciden si quieren que se les haga trabajos como; el pegado de cerámica, porcelanato, instalación de piezas sanitarias, cocinas, rejas de seguridad, cocina, aires acondicionados entre otros.

Cabe destacar que dicho servicio tiene un costo adicional y variara dependiendo de lo que quiera el cliente, esta actividad es realizada por un equipo que formo el empresario ya que todos los apartamentos son entregados en obra gris es decir sin ningún revestimiento.

Una vez explicada las actividades primarias de la empresa nos daremos la tarea de explicar las actividades secundarias.

Actividades secundarias: Son aquellas que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa por último la infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

Compra: Consiste en la adquisición de materiales que realiza la empresa tales como cabilla, cemento, alambre, piñatas de concreto, tuberías de aguas negras y blancas, conexiones eléctricas, pinturas, manto, cerámica entre otros.

Es importante señalar que el empresario toma en cuenta las condiciones del país y planifica mediante un plan de compras, qué comprar, cuánto, cuándo dónde, y a qué precio, por lo tanto la relación con los proveedores es fundamental para garantizar la disposición de los materiales, lo que permitirá que la le empresa no pare sus operaciones.

(1) Relación con los proveedores: Este punto es fundamental para la empresa ya que la misma al tener fidelidad y una buena relación con sus proveedores garantiza la continuidad y sus operaciones en el mercado

debido a que al tener una amplia disposición de materiales en obra sus actividades se ejecutan de manera continua y eficiente.

(2) Políticas de compra: El empresario toma en cuenta la situación del país debido a que dada la incertidumbre y la alta inflación busca comprar la mayor cantidad de materiales posibles para evitar estas amenazas externas, a su vez las condiciones en la que se le entregan los materiales también surge como política de compra ya que si el proveedor no cumple con los niveles de calidad estándares ni es responsable la empresa no vuelve a demandar insumos del mismo.

(3) Compra de materia prima: La empresa busca comprar todos los materiales que sean fundamentales para la elaboración de la obra y que se puedan almacenar y durar en el tiempo como por ejemplo la cabilla, alambre, cables de electricidad entre otros .

Tecnología: Se refiere a las nuevas tecnologías que ha incorporado la empresa para el desarrollo de las actividades primarias y así ser más eficiente en la construcción de la obra.

(1) Mejoras en el Proceso Productivo: Bomba y Premezclado: La empresa empezó a usar esta tecnología el año 2015 en una mayor escala que en los otros años ya que el cemento ha empezado a escasear en el mercado y el empresario tuvo que buscar un sustituto del mismo, sin embargo esta incorporación en el proceso productivo ha permitido que el trabajo sea más rápido y con menos desperdicio, ya que la bomba permite vaciar las losas de una forma más acelerada ,además la consistencia del concreto esta mejor definida lo que logra un mejor acabado de la estructura.

Recursos Humanos: Se considera una actividad de apoyo importante en la empresa ya que es el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la constructora. Está compuesta por el Ingeniero Residente, Personal de Operaciones (Obreros), Maestro de Obras, Contratación, Personal de Seguridad, Vigilante, Nomina. Es el empresario en primera instancia quien decide y asigna tanto las tareas como los cargos dentro de la empresa que tendrá cada uno de los participantes de la organización.

(1) Ingeniero residente: El ingeniero tiene la tarea de supervisar la obra así como de velar que todas las operaciones dentro de la empresa estén funcionando de manera eficiente y eficaz.

También en esta empresa constructora el ingeniero tiene la potestad de contratar personal siempre y cuando se le notifique al empresario, Asimismo de manejar una serie de contratos tales como; instalación de aguas negras y blancas, construcción de módulos, coordinar los viajes de premezclados, estimar las cantidades promedios de materiales que se usaran en la obra, así como finalmente sugerir técnicas y métodos de construcción de acuerdo a los objetivos de la empresa y llevar la nómina de todos los trabajadores.

(2) Personal de operaciones (obreros): La empresa tiene alrededor de 130 trabajadores, los cuales son parte fundamental en el funcionamiento de la empresa debido a que son ellos quienes llevan a cabo las operaciones de la obra. Dentro de este personal se encuentran obreros, ayudantes y depositarios. Estos trabajadores son contratados tanto por el empresario como por el ingeniero residente.

(3) Maestro de obra: La empresa dispone de un maestro de obra que es el encargado de supervisar la obra en su totalidad además el empresario le asigna tareas en combinación con el ingeniero residente de medir el tamaño del terreno de coordinar la contratación de maquinarias, para el movimiento y relleno de tierra, la llegada de fletes de cemento, también es a quien contratan para la construcción de la piscina, el tanque, el caney, módulos, paga nóminas, entre otros.

Finalmente el maestro de obra juega un rol fundamental en el proceso productivo de la empresa ya que es quien después de la ingeniera tiene más labores dentro de la obra.

(4) Contratación: En esta sub-actividad la constructora contrata al personal por negocio es decir que se le da a una cuadrilla la elaboración de un módulo por un monto determinado por ejemplo 250.000 mil Bs.F este monto es calculado de acuerdo a lo que se esté pagando en el mercado de la construcción dicho trabajo ,el ingeniero estima el tiempo promedio que se demorara la cuadrilla para terminar el modulo por ejemplo 4 semanas, una vez hecho esto si el jefe de cuadrilla acepta el contrato, él tiene la tarea de velar de que en 4 semanas el trabajo este culminado y que su nómina semanal sea de 40.000 mil Bs.F y no se pase del monto del contrato estimado que fueron los 250.000 mil Bs.F en este caso que terminen el modulo en las 4 semanas el jefe de cuadrilla obtendrá una ganancia de 90.000 mil Bs.F . Por lo tanto la empresa no contrata por sueldo mensual así que a final de año no tienen ni utilidades ni cesta ticket.

(5) Personal de seguridad: La empresa tiene un jefe de seguridad que se encarga de revisar las cámaras que tiene instalada la empresa una vez por semana, para verificar si no hubo ningún hurto, robo de material o una actividad irregular dentro de la obra.

Estas medidas de seguridad se empezaron a implementar a principios del año 2014, ya que el empresario había observado que se estaban perdiendo algunos materiales de manera frecuente en la obra por lo que decidió acudir a esta alternativa.

(6) Vigilante: Son aquellos que tienen la tarea de cuidar y supervisar la obra una vez la empresa finaliza sus operaciones, asimismo el empresario los contrata los fines de semana para que mantengan la obra vigilada y abierta si algún agente inmobiliario va a visitar a la obra con un cliente.

(7) Nomina: La empresa paga la nómina todos los viernes, este pago va dirigido a cada jefe de cuadrilla y ellos se encargan de pagarlo a sus ayudantes. Esta tarea es llevada a cabo por el ingeniero residente quien antes de solicitar los pagos envía la nómina semanal al empresario y el autoriza ese pago.

Infraestructura: Son todas aquellas actividades que prestan apoyo a la empresa en cuanto a su constitución como organización.

(1) Dirección de la constructora: Carretera Sanare-Chichiriviche
Urbanización turística Ciudad Flamingo, Estado Falcón.

(2) Planificación: La empresa se planifica de acuerdo a la demanda y oferta del mercado, así como también de los competidores, los proveedores, la situación económica del país entre otras, el empresario es quien se toma la tarea de planificar como funcionarían las actividades tanto primarias como secundarias de la empresa año a año con el propósito de garantizar el

cumplimiento de objetivos trazado a través de la maximización de beneficios y la minimización de costos.

(3) Contabilidad: Surge como aquella sub-actividad que permite que la empresa siga operando de manera legal y sirve como apoyo para el empresario ya que ofrece información contable de los balances de la empresa en cuanto a costos de materias primas, egresos e ingresos dicha actividad funciona en conjunto con el departamento de finanzas y cobranza ya que esta es la que maneja todo los ingresos de la empresa.

(4) Legal-fiscal: La empresa tiene un abogado en la zona de tuacacas que es quien se encarga de hacer todo los documentos legales de la empresa tales como, documentos compra y venta, documentos de modificación de planos y finalmente todos aquellos tramites que tenga que ver con esta área.

(5) Finanzas y cobranza: Es uno de los puntos más importante en cuanto a la infraestructura y dentro de las actividades de apoyo de la empresa, ya que este departamento le rinde cuentas directamente al empresario ofreciéndole la información de quienes son los propietarios que deben dinero, quienes han pagado completo, quienes no están pagando las cuotas mensuales, y de acuerdo a esto el empresario analiza las condiciones de la empresa y decide si continua operando de acuerdo a su capacidad de ingresos y egresos y qué medidas tomar de acuerdo a sus futuros proyectos.

Para concluir la cadena de valor permitió describir las actividades de la empresa que generan valor al cliente final y a la misma empresa, esto se logró identificar mediante el desglose de las actividades primarias y de apoyo de la constructora.

Diseño de la Matriz DOFA

Basados en la información obtenida a través de la estructura presentada por la cadena de valor realizada por los autores, se diseñó la teoría de la matriz DOFA la cual es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa determinando de esta manera un diagnóstico preciso que facilite el proceso de toma de decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por la empresa. Su estructura consiste en una matriz 2x2, la cual aporta a través de las interrelaciones entre sus categorías el marco de referencia idóneo para evaluar la situación del entorno, reconocer las capacidades y recursos; y en consecuencia decidir de la mejor manera la dirección estratégica de la empresa.

La matriz DOFA consta de dos clasificaciones, el **Análisis del Entorno** y el **Análisis Interno**: Se entiende como **análisis del entorno** al diagnóstico del medio ambiente externo (entorno) de la empresa, tiene como objetivo fundamental identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro. Esos cambios deben ser identificados y analizados ya que de ellos se puede producir un impacto favorable (oportunidad) o adverso (amenaza).

- **Amenazas:** consiste en una situación desfavorable, actual o futura que presenta el ambiente al desempeño de la empresa, la cual debe ser enfrentada con el objetivo de evitar o minimizar los daños potenciales sobre el desarrollo y a la supervivencia de la misma.
- **Oportunidades:** Es una situación favorable, actual o futura, que ofrece el ambiente al desempeño de la empresa, cuyo

aprovechamiento adecuado u oportunidad mejoraría la posición de empresa con respecto a su competencia.

Análisis Interno: Se refiere a aquellos aspectos internos a la empresa que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para hacer frente a los retos del entorno. Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todos los sistemas internos dentro del control de la empresa, tales como habilidades, talento humano, tecnología, desempeño, etc.

- **Fortaleza:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Debilidad: Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

	Oportunidades	Amenazas
Externo	• Expansión a nuevos mercados. • Adquirir nuevas tecnologías que faciliten el proceso productivo. • Pocas empresas ofrecen un producto similar. • Potenciales alianzas estratégicas. • Personal Capacitado.	• Incremento en los precios de los materiales de construcción. • Escasez. • Incertidumbre. • Ingreso de competidores al mercado.
	Fortalezas	Debilidades
Interno	• Baja rotación de personal. • Variedad en metraje de los apartamentos ofrecidos. • Líder en precios bajos. • Servicios Post-venta. • Reconocimiento en el mercado. • Se cumple con los plazos de entrega.	• Falta de Transporte para movilización interna de materiales. • Poco control con respecto al pago de nómina. • Deficiencia en el control de inventario. • Desperdicio de material de obra. • Poco personal de limpieza y mantenimiento.

Autores: González Luis G. y Guerra José

Análisis interno:

Fortalezas:

(1) Baja rotación de personal: La empresa constructora tiene como característica el no rotar a los trabajadores con frecuencia, debido a que la contratación del personal se hace mediante los años de experiencia que tengan en el área de la construcción; por lo tanto la empresa no realiza ni procesos de capacitación de personal ni contrata empleados con poca experiencia en esta actividad productiva, ya que esto implicaría incurrir en costos adicionales así como en un posible decrecimiento en el rendimiento y en la calidad de la obra.

(2) Diversidad en el metraje de los apartamentos ofrecidos para la venta: La empresa constructora hoy en día está construyendo tres proyectos de forma simultánea en Ciudad Flamingo, en los cuales presenta una amplia variedad de apartamentos de distintos tamaños disponibles para la venta.

Estos tres proyectos se pueden clasificar de la siguiente manera; **PROYECTO “A”**; Dispone de apartamentos de 58 mts² planta alta y 58mts² planta baja con 12mts² de patio adicionales; **PROYECTO “B”** Dispone de apartamentos de 35mts², de 47 mts² planta alta y planta baja y por ultimo apartamentos de 51mts² planta alta y de 51mts² planta baja con 12 mts² de patio aprox; **PROYECTO “C”** Dispone apartamentos de 32mts² planta baja y planta alta, y apartamentos de 40mts² planta alta y planta baja.

De esta manera se puede observar la gran cantidad de inmuebles con distintos metrajes que ofrece la empresa, permitiéndole ingresar al mercado con una diversificada producción de apartamentos.

(3) Líder en precios bajos: La empresa tiene los precios más bajos del mercado, ya que dispone de una amplia variedad de inmuebles para la venta, por lo tanto el empresario fija los precios de acuerdo al tamaño en metros de los apartamentos y debido al ser la empresa que más está desarrollando conjuntos en Ciudad Flamingo ofrece productos para las distintas exigencias y requerimientos que andan buscando los posibles compradores.

(4) Servicios Post- venta: La Constructora tiene como característica atender al cliente hasta que se entregue el complejo turístico, por lo tanto la empresa ofrece servicios adicionales tales como el revestimiento de los apartamentos el cual se llevara a cabo de acuerdo con las exigencias de los propietarios, ya que ellos son quienes deciden si quieren que se les haga trabajos como; el pegado de cerámica, porcelanato, jacuzzi, parrilleras, instalación de piezas sanitarias, cocinas, rejas de seguridad, aires acondicionadas entre otros.

Cabe destacar que dicho servicio tiene un costo adicional y variara dependiendo de lo que quiera el cliente, esta actividad es realizada por un equipo especializado en esta área.

(5) Reconocimiento en el mercado: La empresa es reconocida en el mercado ya que es la que está construyendo más complejos turísticos de forma simultánea, y además ya está establecida en dicho mercado porque anteriormente ya había desarrollado otras obras que fueron entregadas en el tiempo estipulado lo que se traduce en confianza a los clientes potenciales, Otra característica que tiene la empresa es que todas las oficinas de ventas así como agentes inmobiliarios ofrecen su producto lo que provoca un impacto positivo ante los ojos de los compradores.

(6) Cumplimiento en el tiempo de entrega pautado de la obra:

Este punto se refiere a que la empresa es responsable y comprometida con sus clientes así como con sus potenciales clientes, ya que si su obra dice que será culminada y entregada en 2 años , la empresa es garante de que el desarrollo sea culminado para la fecha estipulada. Esta característica es considerada como una fortaleza ya que no todas las empresas constructoras cumplen con lo que plantean en sus publicidades y muchas veces se demoran en la entrega de sus proyectos causando malestar y descontento a sus clientes.

Debilidades:

(1) Falta de Transporte para movilización interna de materiales:

La empresa no dispone ni de un camión ni de un volteo propio, por lo que debe contratar transporte externo para así movilizar los materiales de una obra a otra.

(2) Poco control con el pago de nóminas: La empresa no dispone de un empleado delegado en el pago de la nómina de los trabajadores, tampoco tiene una persona encargada de supervisar que el personal operativo no se sobrepasen de los montos por los cuales fueron contratados, ni de que sus pagos semanales de nóminas sean desproporcionados lo que en el largo plazo podría generar que los obreros se endeuden con la empresa.

(3) Deficiencia en el control de inventario: La empresa no tiene un control riguroso de las entradas y salidas de los materiales de la obra lo que provoca que muchas veces se pierdan materiales o de que se desperdicien los mismos, también se ha observado que al tener deficiencia en este punto

el empresario no conoce con exactitud la información de cuantos insumos dispone para la construcción de la obra.

(4) Desperdicio de material en la obra: Debido a que la empresa no tiene un personal dirigido a supervisar esta actividad, los trabajadores desperdician materiales de manera frecuente ya que nadie lleva el control riguroso de cuanto material se necesita en promedio para la construcción de un módulo.

(5) Poco personal de limpieza y mantenimiento: La empresa no dispone de un equipo constituido de manera regular que se dirija a realizar esta actividad, de esa manera la obra a veces suele estar sucia, desordenada y con muchos escombros en las áreas comunes y los pasillos principales así como en el área del estacionamiento.

Análisis externo:

Oportunidades:

(1) Expansión a nuevos mercados: Dada las oportunidades que ofrece el mercado la empresa constructora al ser una de las más grandes de Ciudad Flamingo, podría ser capaz de expandir su productos hacia otros sectores externos fuera de su zona donde labora día a día como por ejemplo: construir en Tucacas o punto fijo complejos vacacionales de este estilo, lo que podría permitirle captar otro nuevos clientes e ingresar a nuevos mercados.

(2) Adquirir nuevas tecnologías que faciliten el proceso productivo: Dado la nueva era tecnológica la empresa podría adquirir

nuevos activos o productos que faciliten la utilización de los materiales o hagan más rápido el proceso productivo, como por ejemplo: **ENCOFRADO DE CIMENTACION** Para facilitar la nivelación, escuadramiento y ejecución de la losa en los casos necesarios. **PLANTILLA HORIZONTAL DE MARCADO Y REPLANTEO PARA LOSAS**. Facilita la situación de las instalaciones, el centrado y alineación de los muros y tabiques y un escuadramiento perfecto sin necesidad de mediciones. **PROGRAMAS COMPUTARIZADOS DE INVENTARIOS COMO KARDEX O CEYS**, facilita el manejo de la amplia cantidad de materiales de construcción que dispone la empresa.

(3) Pocas empresas ofrecen un producto similar: La empresa ofrece productos diversificados, ya que cada uno de los conjuntos que está construyendo la empresa tienen características diferentes lo que permite que los inmuebles sean diferentes, además los competidores muy pocos venden apartamentos con los metrajes de construcción que dispone la empresa en estudio.

(4) Potenciales alianzas estratégica: El entorno económico ofrece oportunidades de alianzas estratégicas, la empresa buscara captar a estos posibles aliados con el propósito de obtener una mayor cuantía del mercado, así como de que le garanticen un suministro de materiales continuo para el disponer en su obra, o captar posibles inversores que quieran invertir en esta empresa constructora con la finalidad de desarrollar nuevos complejos turísticos en conjunto con el empresario.

Amenazas:

(1) Incremento en los precios de los materiales de construcción: Una de las principales amenazas externa a la que se enfrenta

la empresa es a el constante incremento de los precios de los materiales, lo que ha provocado que el empresario se vea en la tarea de sustituir algunos materiales por otros generando que se modifique algunos procesos productivos dentro de la empresa, cabe destacar que dicha variable se ha ocasionado que los precios de los inmuebles sean más elevado a tal punto que las ventas se han visto mermadas.

(2) Escasez: La empresa se ha visto afectada de forma directa por la escasez de materiales como por ejemplo: el cemento, la cabilla, cable de electricidad, transformadores eléctricos entre otros, provocando que el proceso productivo de la empresa se ralentice o se estanque en ciertas fases de la obra.

Cabe destacar que el empresario para combatir esta amenaza se ha visto en la tarea de sustituir algunos materiales de construcción por otros, así como también de comprar una mayor cantidad de insumos con la finalidad de almacenarlos y tenerlos a la disposición del personal obrero.

(3) Incertidumbre: Esta variable juega un rol importante debido a que en función de la incertidumbre y el escenario económico el empresario tiene que estar modificando y adaptándose a las posibles contracciones que se puedan generar tanto en la economía como en su mercado de trabajo. Afectándolo directamente en la toma de decisiones que debe tomar la empresa para mantener sus puertas abiertas.

(4) Pocos terrenos en Ciudad Flamingo: El entorno directo en el cual la empresa constructora trabaja, ya se está copando y la mayoría de los terrenos ya han sido vendidos a otros constructores, además los terrenos aun disponibles en el mercado se encuentran en zonas dentro de ciudad

Flamingo que no tienen ni carreteras ni cometidas de electricidad ni servicios de aguas negras y aguas blancas , lo que se traduce en que si el empresario invierte en ellos les saldría más costoso empezar la obra, ya que el terreno no esta tan apropiado como en los que ya está desarrollando sus complejos turísticos.

Conclusiones

Una vez estudiado el proceso productivo de la empresa Constructora C.A. se pudo establecer mediante la observación directa, y entrevistas aplicadas al empresario y al ingeniero residente el desglose de las actividades llevadas a cabo por la empresa en cuanto a la construcción del complejo turístico ubicado en Ciudad Flamingo. Se determinó que el empresario es el encargado del proceso de toma de decisiones en la mayoría de los campos que desempeña la organización, siendo la máxima autoridad en todas las decisiones necesarias para el funcionamiento de la empresa. Sin embargo, este busca asesoría para determinadas áreas tales como cobranzas, legal-fiscal, arquitectura, ingeniería entre otros. A excepción del área de construcción donde el ingeniero residente juega un rol importante en el desarrollo de los módulos.

Al ser manejada la organización por el empresario se minimizan los costos de información y los procesos burocráticos lo cual facilita una pronta respuesta ante cualquier situación que amerite una toma de decisión inmediata. Sin embargo, la empresa no tiene un sistema de información de costos ni un equipo encargado de su desarrollo, y esta inexistencia de sistemas de información interna conlleva a una falta de control con respecto a ciertas actividades realizadas dentro de la empresa, dificultando así la identificación de problemas operativos.

Asimismo, el empresario no sigue un modelo teórico para tomar decisiones ya que se basa en la experiencia, sentido común y sus conocimientos adquiridos en el ámbito de la construcción. Además, se determinó que las principales variables que influyen el proceso de toma

de decisiones son el incremento sostenido de los insumos de construcción y la escasez de los mismos, siendo estas variables externas que se encuentran fuera del control de la organización, por lo que la planificación tiende a estar más enfocada a reaccionar contra el entorno en el cual se desempeña la empresa, quedando relegado en segundo plano el análisis interno de la organización.

Con la información obtenida por la aplicación del instrumento, se desarrolló la cadena de valor para la empresa, de esta manera se obtuvo una visión más integral de la organización y su proceso productivo, por consiguiente la clasificación de las actividades generadoras de valor permitió el desarrollo de una matriz DOFA que facilitó la determinación del estado situacional de la organización resaltando así la importancia de los sistemas de información de costos para el proceso de toma de decisiones destacando la información relevante en el momento pertinente para poder así tomar la mejor decisión acorde a los recursos limitados de la empresa y lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la manera más eficiente posible.

Recomendaciones

1.- La Empresa no dispone de un medio de transporte fijo que distribuya los materiales que se usan en la obra internamente, provocando que la logística interna no funcione de la manera más eficiente, debido a que al no contar de un transporte interno el personal se atrasa en su trabajo ya que no tienen todo los materiales a su disposición puesto en su área de trabajo, por lo que se le recomienda a la empresa que adquiera un vehículo adecuado para el traslado de los insumos de la obra o en su defecto la contratación de un outsourcing con la finalidad de combatir esta debilidad que enfrenta la empresa.

2.- La organización debe formar un equipo de trabajo direccionado hacia el control del inventario de los materiales, que defina la recepción, el consumo promedio de insumos que se utilizará en la obra y la solicitud puntual de los materiales para mantener el inventario conforme a la petición del empleado, con la finalidad de alcanzar la optimización de los recursos, el buen uso de los mismo y la no detención del proceso de construcción.

3.- La empresa carece de un control estructurado de su nómina, ocasionando que algunos obreros se endeuden con la organización, por lo tanto se le recomienda que contrate personal calificado para que controle la nómina y supervise que ningún jefe de cuadrilla viole su contrato estipulado por trabajo hecho, esta tarea se debe realizar en conjunto con la ingeniero residente.

4.- Para combatir los incrementos constantes de los materiales de construcción y la escasez se le sugiere al empresario comprar todo los

insumos duraderos y almacenables de forma inmediata, sin que se produzcan gastos adicionales de almacenaje o vigilancia, a su vez se recomienda que cuando la empresa disponga de un exceso de liquidez invierta en materiales de construcción para la obra.

5. Es necesario la aplicación periódica del análisis DOFA para poder comparar los distintos estados situacionales y determinar así el desempeño de la empresa a través del tiempo, de esta manera será posible establecer que escenarios siguen siendo vigentes y si es preciso incluir nuevas variables o en su defecto eliminar variables que ya no sean representativas para el proceso de toma de decisiones dentro de la organización.

LISTA DE REFERENCIAS

Arias, F, (1999). El proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración. Caracas, Venezuela.

Chiavenato, I, (1993). Iniciación a la organización y técnica comercial, McGraw-Hill. México, Tercera Edición.

Chiavenato, I. (2005). Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. México: Mc Graw- Hill Interamericana de Editores, S.A.

Corbetta, Pergiorgio (2007) Metodología y técnicas de investigación social, McGraw-Hill, segunda edición.

Gazzera M, (2005). Ventajas competitivas: Una propuesta paso a paso de búsqueda y aplicación de cadena de valor adaptada a empresas aéreas. Caso Patagonia- Argentina. Universidad Nacional del Comahue. Buenos Aires. Argentina.

Fred, R, (2008). Conceptos de Administracion Estrategica, Pearson Educación, México. Decimoprimer edición.

Horgren, C. T., Datar S. M., Rajan M. V. (2012) Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial, Pearson Educación, México. Decimocuarta edición

Kaplinsky R, (2004). Competitions policy and the global coffee and cocoa value Institute of Development Studies University of Sussex, and Centre for Research in Innovation Management, University of Brighton.

Landaeta Y, Quintero A. (2006). Estrategias para la optimización de los costos en la cadena de valor artesanal de la empresa Schumacher, C.A. Ubicada en la zona industrial Piñonal, Municipio Girardot, Estado Aragua. Universidad de Carabobo. Bárbula, Estado Carabobo.

López, G; Rodríguez, R, (2005). Propuesta del diseño de procedimientos administrativos y contables por procesos o ciclos, bajo el enfoque de la cadena de valor, incluyendo actividades de control que permitan cumplir con la emisión de información administrativa y financiera que ayude a la gerencia al proceso de toma de decisiones.caso estudio: Ferretería Hermanos Delgado C.A.. Universidad de Carabobo. Bárbula, Estado Carabobo.

Márquez W, (2009). La cadena de valor como herramienta de reducción de costos, en empresas manufactureras. Caso: Colchonería, C. A., Universidad de Carabobo. Bárbula, Estado Carabobo.

Orjuela A, Castañeda C, Calderón M, (2008). Análisis de la cadena de valor en las estructuras productivas de uchuva y tomate de árbol en la Provincia de Sumapaz y el Distrito Capital, ISSN-e 0121-750X, Vol. 13, Nº. 2, págs. 4-12.

Polinemi, R.S., Fabozzi, F. y Adelberg A. (1997), Contabilidad de Costos. Conceptos y Aplicaciones para la toma de decisiones Gerenciales., Colombia Tercera Edición.

Porter, Michael (1999). Estrategia Competitiva Compañía Editorial Continental, S.A. Vigésima Sexta Reimpresión. México.

Porter, Michael (2006). Ventaja competitiva. Quinta reimpresión. México: CECSA

Serna, Humberto (2008). Gerencia Estratégica; Teoría – Metodología Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. Décima Edición 3R Editores. Bogotá D. C. Colombia.

Tamayo Y Tamayo, M. (1997). El Proceso de la Investigación Científica. México: Editorial Limusa.

Viñas M, (2010). La cadena de valor como herramienta estratégica para las pymes exportadoras colombianas, *Dimens. Empres*, Vol. 8 No.2, Julio, págs. 65-70.

Wilches, M. J., Cabarcas, J. C., Lucuara, J. y González, R. (2013). Aplicación de herramientas de manufactura esbelta para el mejoramiento de la cadena de valor de una línea de producción de sillas para oficina. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 11, Núm. 1, pp. 126-136.

Anexos

Entrevista Realizada al Empresario:

Pregunta 1 ¿Describa los pasos que se deben cumplir para la adquisición de la materia prima?

Emp: 1. Contactar a los proveedores. 2. Evaluación de las distintas cotizaciones, 3. Verificar la disponibilidad de los materiales por parte del proveedor, 4. Realizar la compra.

Pregunta 2 ¿Normas a cumplir para el almacenamiento de la materia prima adquirida?

Emp: Coordinar con los depositarios el recibimiento de la materia prima y el control de las facturas de los proveedores, cotejando que la materia prima recibida coincida con la nota de entrega.

Armar cuadrillas encargadas de descargar los materiales adquiridos, Inspección del estado de la materia prima recibida, finalmente se almacena en el depósito todo el material y se envía a la obra conforme al requerimiento.

Pregunta 3 ¿Cuáles actividades son necesarias para cumplir con la construcción de un módulo?

Emp: Lo cito a continuación: (1) Se cumple con verificar si los niveles del terreno son apropiados, esta actividad es realizada por el ingeniero residente y el topógrafo, en dado caso que no cumpla con los niveles requeridos se procede al rellenado del terreno (2) Se realiza la excavación con el propósito de armar la estructura de cada uno de los módulos, tomando en cuenta los servicios de plomería y electricidad a la hora de realizar este proceso (3) Se

encofra y vacía la losa piso (4) Se encofran y se vacían columnas , (5) y este proceso se repite en entre piso y techo.

Una vez culminada la estructura (6) Se bloquea y frisa, colocando marcos de puertas, servicios embutidos en pared (7) Al tiempo de esto se hace mortero a nivel de techo para luego realizar el proceso de impermeabilización.

La siguiente fase que se inicia es el proceso de acabados finales, (8) Se corrigen detalles en friso (9) Se encamisan apartamentos internamente (10) En exteriores se aplica pintura acrílica, (11) Se fondean marcos de puertas, (12) Se colocan ventanas panorámicas, (13) Se pintan los módulos, (14) Se colocan puertas (15) Finalmente se cablean los módulos y se colocan los sistemas de electricidad como apagadores, tomas de corriente, así como la instalación de los cuerpos de duchas.

Pregunta 4 ¿Se han incorporado recientemente nuevas tecnologías para la construcción de los módulos?

Emp: Si se han incorporado nuevas tecnologías como la contratación de premezclado y de bomba, lo que ha permitido un trabajo más rápido y más limpio que genera menos desperdicios, facilitando así la construcción de los módulos. Asimismo se hacen entrepisos y techos con piñatas de anime lo cual agiliza el proceso ya que son más livianas y de un fácil traslado.

Pregunta 5 ¿Quién es el encargado de contratar el personal y mediante qué criterios se realiza la contratación?

Emp: El ingeniero residente y mi persona somos los encargados de contratar el personal, los criterios tomados en cuenta son la experiencia en el campo de acuerdo a sus habilidades y destrezas, rendimiento del trabajador, la responsabilidad y que pertenezca a la localidad.

En la empresa se considera que la baja rotación de personal es un agregado importante con el propósito de incrementar los niveles de productividad. Por tanto el tiempo que el trabajador este en la empresa es importante.

Pregunta 6 ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Ventas?

Emp: Primeramente hago un estudio de mercado a objetos de determinar el precio y la política de financiamiento de cada conjunto en construcción, donde entre otras cosas se determina el presupuesto destinado a ventas y a quienes se les asignara esta información, posteriormente el proceso de ventas es llevado a cabo por agentes inmobiliarios, oficinas de ventas y particulares.

Por último yo como empresario tomo en cuenta como está la economía nacional.

Pregunta 7 ¿Qué plan de ventas se lleva a cabo para atraer nuevos compradores potenciales?

Emp: Como empresa 1. Jugamos con el tamaño del inmueble con el objetivo de abaratar el apartamento y hacerlo accesible al comprador. 2. Garantía en cuanto a la inversión que realiza el cliente ya que se les muestran las otras obras culminadas lo cual le da confianza a la hora de realizar la compra 3. La flexibilidad que da la empresa a la hora de hacer la negociación ajustándonos en lo posible al comprador.

Por último se ofrecen apartamentos de distintos metrajes para que se adapten a las necesidades de cada cliente, además se dan financiamiento a 12 meses, y en su defecto se aceptan vehículos o divisas como parte de pago.

Pregunta 8 ¿Una vez realizada la venta, que tipo de servicios adicionales tales como instalación, mantenimiento y reparaciones ofrece la empresa?

Emp: La empresa ofrece servicios como reparaciones, instalaciones como pisos de porcelana, instalación de piezas sanitarias, rejas de seguridad, puertas multilock, entre otros. Además nos aseguramos de que el cliente quede satisfecho, en caso de que exista alguna queja, se estudia la situación y de ser competencia de la empresa se solventa.

Pregunta 9 ¿Cuál es el modelo de decisión que sigue el gerente para tomar decisiones dentro de la empresa? Esta pregunta está orientada al objetivo no 3 y busca identificar si el gerente conoce la existencia de los modelos de decisión y de conocerlos, si los aplica en la empresa.

Emp: No seguimos ningún modelo de toma de decisiones teórico, las decisiones se toman en base a la situación a la cual se enfrenta el mercado de construcción dado las condiciones del país, a la experiencia, y en base a la información disponible, siempre se plantean distintos escenarios y se comparan los resultados para determinar cuál es la mejor opción para la empresa.

Por último como empresa a la hora de tomar decisiones nos enfocamos en tener una baja rotación de personal, somos fieles a nuestros proveedores, nos anticipamos a la compra de materia prima para combatir escasez e inflación, trabajamos en base a precios y tamaño del inmueble y finalmente el servicio post-venta.

Pregunta 10 ¿Qué variables tales como inflación, escasez, incertidumbre, competencia, o costos, entre otros, podrían influenciar en la toma de decisiones de la empresa?

Emp: Todas estas variables son tomadas en cuenta a la hora de realizar una obra, pero las que generalmente tienen mayor relevancia son la inflación, la escasez y los costos, la competencia también es tomada en cuenta pero debido a la situación económica del país muchos de los competidores han cerrado puertas, dejando así una mayor cuantía de mercado para las empresas que se mantienen en operación.

Pregunta 11 ¿Cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa?

Emp: Ser una empresa estable y consolidada en el ramo de la construcción de inmuebles residenciales y vacacionales. Además nos gustaría incursionar en el servicio médico dado el déficit que presenta el país en este rubro.

Entrevista Realizada al Ingeniero:

Pregunta 1 ¿Describa los pasos que se deben cumplir para la adquisición de la materia prima?

Ing. Res: Yo, me encargo de efectuar los requerimientos de materiales conforme al cronograma de ejecución de la obra.

Pregunta 2 ¿Normas a cumplir para el almacenamiento de la materia prima adquirida?

Ing. Res: Me encargo de que los insumos coincidan con las especificaciones técnicas solicitadas para la construcción, así como constatar si las cantidades recibidas son las solicitadas por parte de la empresa.

Pregunta 3 ¿Cuáles actividades son necesarias para cumplir con la construcción de un módulo?

Ing. Res: Mi tarea en la construcción de los módulos es la de supervisión de todo el proceso, así como coordinar los vaciados de concretos, verifico que los servicios tanto de electricidad como de agua estén instalados de forma de correcta.

Pregunta 4 ¿Se han incorporado recientemente nuevas tecnologías para la construcción de los módulos?

Ing. Res: Recomendando a la empresa constructora tecnología que bajen costo y eleve los niveles de productividad.

Pregunta 5 ¿Quién es el encargado de contratar el personal y mediante qué criterios se realiza la contratación?

Ing. Res: Vigilo el desempeño del trabajador en cuanto a metas y calidad de la obra, cuidando que siempre este alineado a las especificaciones técnicas establecidas.

Pregunta 6 ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de Ventas?

Ing. Res: Asisto con el establecimiento de costos los cuales se consideran a la hora de definir el precio del inmueble

Pregunta 7 ¿Qué plan de ventas se lleva a cabo para atraer nuevos compradores potenciales?

Ing. Res: No participo en este proceso.

Pregunta 8 ¿Una vez realizada la venta, que tipo de servicios adicionales tales como instalación, mantenimiento y reparaciones ofrece la empresa?

Ing. Res: Acompaño a la empresa a la hora que se presente alguna queja de un cliente.

Pregunta 9 ¿Cuál es el modelo de decisión que sigue el gerente para tomar decisiones dentro de la empresa? Esta pregunta está orientada al objetivo no 3 y busca identificar si el gerente conoce la existencia de los modelos de decisión y de conocerlos, si los aplica en la empresa.

Ing. Res: Recomendando insumos de construcción que abaraten los costos, así como también sugiero procesos productivos que hagan más eficiente la construcción de la obra.

Pregunta 10 ¿Qué variables tales como inflación, escasez, incertidumbre, competencia, o costos, entre otros, podrían influenciar en la toma de decisiones de la empresa?

Ing. Res: No participo.

Pregunta 11 ¿Cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa?

Ing. Res: Participar en las futuras obras de la empresa y ser parte de este proceso.

La información obtenida a través de la aplicación de la encuesta revela que las funciones están claramente definidas, siendo el empresario la figura involucrada activamente en la dirección y toma de decisiones de la constructora, mientras el ingeniero residente se encarga de los procesos técnicos y operativos de la fase de construcción de los módulos.

Por otra parte las actividades de la constructora están bien clasificadas ya que siguen una secuencia que permite cumplir con los objetivos de la organizaciones, las cuales pueden describirse como 1) la compra y almacenamiento de materiales 2) la evaluación del terreno y excavación del mismo, 3) Levantamiento de fundaciones y estructuras 4) Bloqueo y Friso, y por último 5) Instalación de servicios y acabados