

DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA “CONSTRUCTORA B & J”

MANUEL A. BENAVIDES G
YOLANDA BENAVIDES ROSADA
JAVIER HERNAN JURADO MEDINA
ANDREA ZAMBRANO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERECTORIA DE INVESTIGACION POSGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES
FACULTAD DE INGENIERIA
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS
SAN JUAN DE PASTO
2003

DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA “CONSTRUCTORA B & J”

MANUEL A. BENAVIDES G
YOLANDA BENAVIDES ROSADA
JAVIER HERNAN JURADO MEDINA
ANDREA ZAMBRANO

PRESENTADO PARA OBTENER EL TITULO DE ESPECIALISTA EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

M.S.C. CARLOS OCAÑA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERECTORIA DE INVESTIGACION POSGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES
FACULTAD DE INGENIERIA
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS
SAN JUAN DE PASTO
2003

Nota de aceptación

Firma del presidente de jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto , Nov. 2003

“Las ideas y conclusiones aportadas en la Tesis de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores. Artículo 1° del acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”.

CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN	13
1. ANTECEDENTES PARA LA FORMACIÓN DE LA EMPRESA	14
2. ANALISIS DEL ENTORNO Y DEL SECTOR	16
2.1. INTRODUCCIÓN	16
2.2. ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO	16
2.2.1. El costo de la tierra	16
2.2.2. El nivel de ahorro	16
2.2.3. Migración	17
2.2.4. La legislación especial del gobierno	17
2.2.5. Tasa de crecimiento poblacional	17
2.2.6. El mercado de capitales y el mercado financiero	17
2.2.7. La población empleada	17
2.2.8. La población subempleada	17
2.2.9. Los impuestos	17
2.2.10. Análisis de las políticas institucionales	18
2.2.11. Las tasas de interés bancario	18
2.2.12. El ingreso per capita	18
2.2.13. La situación política y regional	18
2.2.14. Tendencia de la oferta y la demanda	18
2.2.15. Población económicamente activa	18

2.2.16. La competencia	19
2.2.16. El crecimiento del sector	19
2.2.17. Volumen de materiales	19
2.3. ANALISIS SITUACIONAL INTERNO	20
2.3.1. Diferenciación del producto	20
2.3.2. Tamaño y recursos	20
2.3.3. Eficiencia	20
2.3.4. Requisitos de capital	21
2.3.5. Requisito de experiencia	21
2.3.6. Diversidad	21
2.3.7. Acceso a insumos	21
2.3.8. Reacción esperada	21
2.3.9. Participación en el mercado	22
2.3.10. Costos fijos y valor agregado	22
2.3.11. Volumen	22
3. ANALISIS DE RECURSOS	24
3.1. INTRODUCCIÓN	24
3.2. RECURSOS HUMANOS	24
3.3. RECURSOS TECNOLOGICOS	24
3.4. EQUIPOS	25
3.5. RECURSOS FINANCIEROS	26
3.6. RECURSOS FÍSICOS	26

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	27
4.1. MISIÓN	27
4.2. VISIÓN	27
4.3. OBJETIVOS	27
4.3.1. Objetivos generales	27
4.3.2. Objetivos específicos	27
4.4. ESTRATEGIAS	28
4.4.1. Estrategias frente al medio ambiente externo	28
4.4.2. Estrategias frente al sector	30
5. ESTRUCTURA ORGÁNICA	32
5.1. INTRODUCCIÓN	32
5.2. ORGANIGRAMA	33
5.3. FUNCIONAMIENTO	33
5.3.1. Junta de socios	33
5.3.2. Gerente	33
5.3.3. Departamentos	34
5.4. VINCULACIÓN DE PERSONAL	35
6. GESTIÓN DE RECURSOS	37
6.1. INTRODUCCIÓN	37
6.2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	37
6.3. GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	37
6.4. GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS	39
6.5. GESTIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS	39

6.6. ACCIONES DE PRODUCCIÓN	39
6.6.1. Proceso de la construcción	39
6.7. ACCIONES ADMINISTRATIVAS	41
6.7.1. Planeación	41
6.7.2. Organización	42
6.7.3. Dirección	43
6.7.4. Control	44
6.8. ACCIONES DE MERCADO	46
7. DESARROLLO DEL PRODUCTO	47
7.1. INTRODUCCIÓN	47
7.2. RENTABILIDAD	47
7.3. POSICIÓN EN EL MERCADO	47
7.4. DESVIACIONES DEL COMPORTAMIENTO	48
7.5. EVALUACION DE PROCESOS	49
7.6. EVALUACIÓN DE RESULTADOS	50
8. CONCLUSIONES	51
BIBLIOGRAFIA	52

RESUMEN

El trabajo de grado que a continuación desarrollamos, ilustra el proceso del como implementar una **EMPRESA CONSTRUCTORA DE VIVIENDA DE INTERES SOCIAL**, destacando principalmente, la importancia que en ella tienen la Visión, Misión y Objetivos, con los cuales dicha compañía, se establecerá en el medio.

De igual manera resaltamos los pasos que se deben tener en cuenta para su futura viabilidad, en cuanto al proceso de analizar Oportunidades, Fortalezas, así mismo Debilidades y Amenazas.

Al momento de aprobar su viabilidad, se proyecta un programa de vivienda, aplicando todo lo planeado, tanto administrativamente como técnicamente, dando como terminada la implementación.

ABSTRACT

The following degree work show the process of implement a BUILDING HOUSING ENTERPRISE of social interest by undelining vision, mission and goals wich are important to intitution, and with which this company will be established in the environment.

As well as we stand out the steps wich have to take into account in order to reach a future viability, with respect to the opportunity and fortresses analysis, and in the same way weakness and menaces studies. At the moment of viability approbation, it is projected a housing program, where all things which were planned, will be applied in an administratively and technically ways, by giving the implementation as ended.

111INTRODUCCIÓN

La elaboración de la propuesta de la Implementación de la “Constructora B & J”, se desarrolló en dos fases claramente definidas, la primera de investigación y consulta, y la segunda de estudio y análisis para determinar si la empresa es viable.

Todo lo anterior propicia la propuesta de un estudio de un proyecto que involucre la construcción de vivienda de interés social, como eje de la constructora, la cual se generó siguiendo la respectiva metodología vista a través de la especialización. Las pautas de la empresa constructora tienen su origen en los antecedentes de la industrialización, que introduce la técnica industrial en la construcción, justificando su uso en la producción de vivienda.

Cumpliendo con los objetivos propuestos, se proponen los parámetros generales que deben cumplir la empresa, así como los criterios de análisis y procesos que se deben cumplir.

Se realiza la evaluación económica de un proyecto de Vivienda de Interés Social de 48 unidades, con el cual iniciará labores la constructora. A partir de los resultados obtenidos con la evaluación del modelo propuesto se determina la viabilidad económica de la empresa, resaltando las ventajas no económicas y el valor agregado conseguido y llegando al cumplimiento del objetivo propuesto inicialmente.

1. ANTECEDENTES PARA LA IMPLEMENTACION DE LA EMPRESA.

La construcción de vivienda de interés social es uno de los pilares fundamentales del Plan Nacional de Desarrollo, “Hacia un estado comunitario”, enmarcado dentro de la Ley 812 de 2003. El Gobierno Nacional ha querido apoyar a las familias de escasos recursos económicos que carecen de vivienda y fortalecer el sector de la construcción mediante la asignación de subsidio familiar de vivienda, como un aporte por parte del Gobierno Nacional o las Cajas de Compensación Familiar. Para ello se ha venido implementando una permanente revisión del marco legal y se ha fortalecido el diseño de un sistema transparente para la asignación de recursos y para el otorgamiento de subsidios de vivienda.

Por otra parte y teniendo en cuenta la tendencia del país, en los últimos cincuenta años, de una transformación hacia lo urbano, cabe entonces esperar que el crecimiento de los centros urbanos siga siendo dinámico, incrementado con el fenómeno del desplazamiento por la grave situación de inseguridad y violencia que vive nuestro país. Esto contribuye al crecimiento de los cinturones de miseria de las ciudades y a agravar los problemas de hacinamiento de las familias que carecen de techo.

Siendo la vivienda un derecho constitucional, el Estado ha estructurado condiciones favorables para el acceso de todos los colombianos a ella, dados los bajos ingresos de los trabajadores del sector informal, su incapacidad para generar suficiente ahorro y la dificultad para acceder a créditos.

La demanda de vivienda de interés social ha crecido, en la ciudad de Pasto, se ha presentado un grave problema, ante la carencia de este tipo de soluciones, lo cual por poco ocasiona una pérdida de recursos asignados por parte del Gobierno correspondientes a un valor de \$687'525.000, para un total de 119 subsidios de vivienda, lo cual afectaba a un número igual de familias que pese a su gran esfuerzo, y al cumplimiento de todos los requisitos establecidos en la ley, y a pesar de haber obtenido un subsidio estatal, no podían aplicarlo ante la inexistencia de vivienda tipo 1 y tipo 2¹ en el mercado de la Ciudad.

El crecimiento extraordinario que ha tenido la vivienda social, promovido por el aumento del número de subsidios otorgados con el presupuesto del Gobierno, así como el mejoramiento de las posibilidades de conseguir créditos por parte de los beneficiarios del subsidio, se traducen en un jalonamiento de la demanda que según datos de CAMACOL serán al menos 40% mayor que el número de

¹ Viviendas con un valor máximo de \$9'960.000 y \$16'600.000 respectivamente

unidades construidas. La apertura de más de 11000 cuentas de ahorro programado para vivienda, en diciembre de 2002, refleja el interés por la vivienda.

Además se ofrece para este sector descuentos en materiales de construcción y otros beneficios fiscales, menores impuestos y costos de escrituración, que tienen un impacto positivo sobre el aprovechamiento de los recursos disponibles, minimizando los costos de vivienda.

Ante ésta situación, y teniendo en cuenta que el Gobierno Nacional continuará con el programa de subsidios para adquisición de vivienda, que en la ciudad de Pasto solamente dos constructoras ofrecen vivienda de interés social, en cantidades que no alcanzan a copar la demanda, nace la idea de implementar una Empresa Constructora que ofrezca a las familias una vivienda digna, de calidad, que ofrezca un entorno urbanístico, paisajístico y ambiental adecuados.

La “Constructora B & J”, nace como una moderna empresa competitiva que brindará al cliente productos de excelente calidad que cumplan con las normas establecidas.

Hoy se conoce y aprueba el concepto de vivienda como un fenómeno complejo que responde a las necesidades básicas del ser humano y su familia. Su estructura física ofrece abrigo, alojamiento, intimidad, seguridad, satisfacción y confort, y la asociación de algunas unidades dentro de un ámbito determinado, le da una dimensión social a la vivienda. Entonces, aparece una dualidad entre la calidad y el costo de la vivienda, ya que se trata de encontrar un punto de equilibrio que permita obtener dentro de unos costos mínimos, un nivel aceptable de calidad espacial y constructiva.

Observando la situación actual del mercado de vivienda social y los altos costos de construcción, es importante plantear contribuciones a la solución del problema, es así, como se procede en la elaboración de un modelo económico para un proyecto particular, el cual será el producto estrella de la “Constructora B & J”.

En el momento de crear empresa, surgen varias ideas, las cuales se van decantando poco a poco, para llegar finalmente a lo que verdaderamente es el objetivo. En este orden, hemos decidido emprender una organización que satisfaga la totalidad de nuestras expectativas y en la que apliquemos toda nuestra experiencia profesional y personal, llegando a la conclusión que dicha empresa se dedicará al **DISEÑO Y CONSTRUCCION DE VIVIENDA DE INTERES SOCIAL**, en la ciudad de San Juan de Pasto, inicialmente.

2. ANALISIS DEL ENTORNO Y DEL SECTOR.

2.1. INTRODUCCIÓN

Sabemos con certeza, que el medio en el cual nos desenvolvemos es bastante complicado, por lo cual hemos realizado inicialmente un análisis del medio ambiente externo y del sector, enfocando tanto el factor externo, con su grado de incidencia, sus amenazas y oportunidades; como el interno, con su grado de incidencias, sus fortalezas y debilidades. Para ello hemos analizado exhaustivamente, todos los elementos que tienen o no incidencia dentro de la creación de la organización, para su posterior adopción cuando estamos seguros de su implicación en un grado superior y de su deserción en el instante que su nivel no tenga mayor influencia.

Las variables que consideramos más significativas se analizan a continuación.

2.2. ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO.

Se realiza un análisis de los factores externos, teniendo en cuenta una valoración cuantitativa y una clasificación como:

- Gran oportunidad = 4
- Oportunidad = 3
- Amenaza = 2
- Gran Amenaza = 1

2.2.1. El costo de la tierra. Cuya ponderación es de 15 puntos, clasificado como Gran Amenaza.

Lo consideramos de mayor incidencia y de gran amenaza, ya que debido a la normatividad que rige la nueva planificación de la Ciudad, que intenta densificarla, ha llevado a que los lotes que actualmente se encuentran dentro del perímetro urbano, cada día son más escasos y costosos. Situación que hace que este rubro, cada vez se incremente dentro del valor final de las viviendas.

2.2.2. El nivel de ahorro. Ponderación de 10 puntos, clasificación: Gran Amenaza.

Para la obtención de la ayuda proporcionada por el Gobierno, como lo es el Subsidio Familiar de Vivienda, debe existir este nivel de ahorro, pero como sabemos, cada vez es más difícil conseguir dinero y mucho mas es ahorrarlo, pues la cultura de ahorro es escasa.

2.2.3. Migración. Ponderación de 8 puntos, clasificación: Gran Oportunidad.

El crecimiento del número de personas que llegan a la ciudad, hace que haya igualmente crecimiento en la demanda de viviendas y la gran mayoría de ellas opta por la Vivienda de Interés Social.

2.2.4. La legislación especial del Gobierno. Ponderación 8 puntos, clasificación: Gran Oportunidad.

La legislación especial del Gobierno Nacional, con énfasis especial al apoyo de la Vivienda de Interés Social, de acuerdo al Plan de Gobierno, fortalece el sector de la construcción de una manera positiva, principalmente representada en el otorgamiento de Subsidios de Vivienda Familiar, créditos y facilidades tributarias.

2.2.5. Tasa de crecimiento poblacional. Ponderación 8 puntos, clasificación: Gran Oportunidad.

Al igual que la migración, hace que al igual que crece la población crece la demanda de vivienda, convirtiéndose en una muy buena opción que se debe tener en cuenta.

2.2.6. El mercado de capitales y mercado financiero Ponderación de 6 puntos, clasificación: Amenaza.

Factor que complementa el ahorro y el subsidio, financiando el saldo restante del valor total de la vivienda, se constituye en una amenaza, por cuanto los postulantes o beneficiarios del subsidio familiar de vivienda, difícilmente cumplen con los requisitos para obtener un préstamo bancario.

2.2.7. La población empleada. Ponderación 5 puntos, clasificación: Gran Amenaza.

Las altas tasas de desempleo en el país y en especial en nuestra región, ya que la generación de empleo por parte de las pocas empresas que existen es mínima y no satisface la gran cantidad de personas dispuestas a laborar.

2.2.8. La población subempleada. Ponderación 5 puntos, clasificación: Amenaza.

Al igual al anterior cada día es mas critica la situación de las personas subempleadas que ni siquiera devengan en salario mínimo.

2.2.9. Los impuestos. Ponderación 4 puntos, clasificación: Gran Oportunidad.

Afortunadamente en este sentido el Gobierno ha sido un poco benigno con los constructores y se les ha otorgado entre comillas algunos beneficios, entre los cuales se podría mencionar la devolución del Impuesto al Valor Agregado en la compra de materiales, costos de escrituración mas económicos, etc.

2.2.10. Análisis de las políticas institucionales. Ponderación: 4 puntos, clasificación: Oportunidad.

El Gobierno ha reaccionado positivamente frente a la problemática del sector de la construcción, por lo que ha determinado nuevos lineamientos para obtener su reactivación, un ejemplo de ello, es el incremento en el presupuesto para otorgamiento de Subsidios de Vivienda Familiar.

2.2.11. Las tasas de interés bancario. Ponderación 4 puntos, clasificación: Amenaza.

La gran mayoría de personas, no están de acuerdo con los altos costos financieros que conlleva el comprar una vivienda, se relaciona en gran medida el UPAC con el UVR, generando temor por optar a este sistema.

2.2.12. El ingreso per. Cápita. Ponderación 4 puntos, clasificación: Amenaza.

Así como el desempleo y el subempleo cada día son mas altos, los ingresos son cada vez mas bajos, por lo que es muy difícil el solucionar el problema de vivienda de manera definitiva. Se recurre entonces a los alquileres, arrendamientos, etc., e impiden que se pueda ahorrar alguna cantidad de dinero.

2.2.13. La situación política y regional. Ponderación 4 puntos, Clasificación: Oportunidad.

Aunque es desafortunada la situación de la región, esto ha obligado a que exista gran número de desplazados que demandan vivienda y por ende se oferte vivienda de este tipo, convirtiéndose en una necesidad prioritaria para las familias.

2.2.14. Tendencia de la oferta y la demanda. Ponderación 3 puntos, clasificación: Oportunidad.

Debido a la situación de las personas desplazadas, la migración, el crecimiento poblacional, la demanda se aumenta cada día y la oferta actualmente es muy baja por lo que es conveniente el realizar planes de vivienda apuntando hacia dicha demanda.

2.2.15. Población económicamente activa. Ponderación 3 puntos, clasificación: Oportunidad.

Las personas económicamente activas recurren a las empresas donde trabajan para obtener préstamos cooperativos, se asocian, buscan alternativas en las empresas a las cuales pertenecen para poder solucionar su necesidad básica en lo que tienen que ver con la vivienda.

2.2.16. La competencia. Ponderación 3 puntos, clasificación: Gran Oportunidad.

En la Ciudad y en el Departamento existe muy poca cantidad de empresas constructoras que se dedican a ofrecer este tipo de vivienda.

2.2.17. El crecimiento del sector. Ponderación 3 puntos, clasificación: Amenaza.

Se torna algo preocupante, por su fluctuación, pues en ocasiones crece desbordadamente y en otras disminuye en dimensiones bastante preocupantes.

2.2.18. Volumen de materiales. Ponderación 3 puntos, clasificación: Gran Oportunidad.

La realización de obras de Viviendas de Interés Social, en su gran mayoría se vuelve rentable por su gran número. Esto implica la utilización de grandes volúmenes de materiales que permite su negociación en los descuentos.

Este análisis se resume en el anexo No. 1.

Una vez realizado el análisis, llegamos a las siguientes conclusiones:

Teniendo en cuenta los factores analizados, podemos concluir que la implementación de la empresa es viable, proyectándose con grandes expectativas frente a su posicionamiento.

La empresa, posee grandes ventajas frente a la expectativa que se tiene, pues aunque es un poco crudo el decirlo, nos enfrentamos a una situación real de viviendas dirigidas a solucionar problemas de personas gente de muy bajos recursos en su mayoría madres cabezas de hogar y desplazados, que de una u otra manera para nosotros se vuelve una manera de buscar opciones de trabajo.

El Gobierno tiene políticas claras frente al fortalecimiento en la adquisición de vivienda para las personas menos favorecidas, por lo tanto se convierte en un punto positivo el acceso a los subsidios, aunque es un poco complicado su trámite.

2.3. ANALISIS SITUACIONAL INTERNO

Es el análisis comparativo con otras empresas, teniendo en cuenta una ponderación, y clasificación como:

- Gran Fortaleza = 4
- Fortaleza = 3
- Debilidad = 2
- Gran debilidad = 1

2.3.1. Diferenciación del producto.

Ponderación: 20
Clasificación: 4
Clasificación Competencia: 1

Para la “Constructora B & J”, es de vital importancia el generar un producto que sea de mayor calidad que el que actualmente se está ofreciendo, constituyéndose en nuestra gran fortaleza, nuestras viviendas tendrán un diseño funcional, mejor ejecución técnica y superior calidad de acabados.

Por otra parte la competencia no se ha preocupado por la calidad del producto que ofrece, constituyéndose en una gran debilidad.

2.3.2. Tamaño y recursos.

Ponderación: 15
Clasificación: 2
Clasificación Competencia: 3

El hecho de tener menor tamaño y recursos, hace que para comenzar estemos en una pequeña desventaja que se puede contrarrestar con la optimización de recursos de la mejor manera, para alcanzar los objetivos.

2.3.3. Eficiencia.

Ponderación: 10
Clasificación: 3
Clasificación Competencia: 4

Nuestra eficiencia y control del producto harán que dentro de muy poco tiempo se conviertan en una gran fortaleza.

Como se trata de aprovechar al máximo los recursos que se tienen, entonces para nuestra empresa se vuelve una ventaja, pues la eficiencia que se tenga en la realización de la totalidad de las tareas, redundará en la disminución de los costos finales.

2.3.4. Requisito de capital.

Ponderación: 10
Clasificación: 2
Clasificación Competencia: 3

Constituye una debilidad frente a nuestros competidores, ya que inicialmente el posicionamiento en el mercado, distraerá en cierta forma el hecho de nuevas inversiones, ya sean grandes o pequeñas.

2.3.5. Requisito de experiencia.

Ponderación: 10
Clasificación: 3
Clasificación Competencia: 4

Aunque la competencia ya tiene experiencia directa en el sector al cual nos referimos, nuestra empresa también posee personal de gran experiencia en este campo, si bien no se haya desarrollado directamente esta actividad, si se tiene experiencia en los trámites de obtención de subsidios de vivienda familiar y en la construcción de viviendas de este tipo.

2.3.6. Diversidad.

Ponderación: 10
Clasificación: 3
Clasificación Competencia: 2

Debido a la experiencia que poseen los integrantes de la organización, se puede afirmar que existe diversidad de alternativas de construcción, de negociación, de bienes a ofrecer, anteponiendo siempre la calidad.

2.3.7. Acceso a insumos.

Ponderación: 8
Clasificación: 4
Clasificación Competencia: 4

De igual manera que el anterior factor, existe una gran fortaleza, emitida por la vasta experiencia de los integrantes de la empresa, en los procesos constructivos y el conocimiento de los proveedores, entidades bancarias, etc. Afortunadamente todas ellas son entidades que manejan elementos a gran escala.

2.3.8. Reacción esperada

Ponderación: 5
Clasificación: 3
Clasificación Competencia: 2

Es importante, pero como ya habíamos comentado anteriormente nuestro punto fuerte es la calidad, situación que posiblemente repercutirá en la competencia tratando de hacer las cosas mejor, lastimosamente no por lograr un producto de mayor calidad sino por evitar que se les quite el mercado, solamente como reacción, cuando la empresa nuestra ya haya ingresado al mercado.

2.3.9. Participación en el mercado.

Ponderación: 5
Clasificación: 2
Clasificación Competencia: 4

Para nosotros es una debilidad ya que el mercado inicialmente será bastante pequeño, pero de igual manera la idea es aprovechar la incursión para que las asociaciones o sectores interesados opten por utilizar nuestros conocimientos.

2.3.10. Costos fijos y valor agregado.

Ponderación: 5
Clasificación: 3
Clasificación Competencia: 2

El hecho de ser una empresa nueva, exige que todo sea utilizado en la totalidad de su potencial, con el objetivo primordial de aminorar costos y generar a la empresa mayor rentabilidad.

2.3.11. Volumen.

Ponderación: 3
Clasificación: 3
Clasificación Competencia: 4

A medida que se amplía la expectativa de elaboración de proyectos se aumenta de igual manera el requerimiento de materiales, los que hacen que haya una mayor confiabilidad a la empresa y se puedan conceder mayores y mejores descuentos.

Este análisis se resume en el anexo No. 2.

Al terminar el análisis, podemos determinar las siguientes conclusiones:
Comparativamente estamos seguros que nuestro producto será de mayor y mejor calidad de los que en el mercado actualmente se encuentran disponibles.

Tenemos gran experiencia en la consecución de subsidios, gran esperanza de las personas de bajos recursos, para la obtención de vivienda, haciéndonos fuertes en el medio.

Hemos realizado proyectos de vivienda de interés social, con gran éxito por lo que aportamos una gran perspectiva dentro del mercado.

Económicamente, estamos dispuestos a sacrificar utilidades, para poder ingresar en el mercado, de igual manera sacrificios de índole profesional.

Comparativamente con la competencia podemos
Para terminar, podemos afirmar que es factible la creación de este tipo de empresa, debemos reflexionar aun más, tenemos grandes ventajas pero de igual manera grandes retos, estamos a la expectativa de acumular más elementos de decisión para tomar el camino correcto y seguro.

3. ANALISIS DE RECURSOS

3.1. INTRODUCCIÓN

Los recursos de que dispone la empresa constituyen uno de los factores primordiales para su inicio y conformación. Este factor va de la mano con la correcta dirección y manejo de los recursos, así como de su correcta proyección.

3.2. RECURSOS HUMANOS

Las personas constituyen sin lugar a dudas el recurso interno más valioso de una organización, debido a que se constituyen en la parte vital de ésta, proporcionando sus conocimientos, habilidades, experiencia y creatividad, para dirigir, mantener y hacer avanzar a la empresa. Para alcanzar el éxito nuestra organización pretende atraer y conservar a los individuos que necesita para lograr sus objetivos en equipo y prosperar.

El recurso humano de que dispone la empresa, es un personal altamente comprometido con el correcto funcionamiento y manejo adecuado de todos los procesos, tanto administrativos como de producción.

La capacitación de la mano de obra que interviene en proyectos se ha efectuado, el adiestramiento del personal es vital en la ejecución del proyecto por cuanto este aumenta el rendimiento y calidad de las obras.

Se dispone de personal profesional, técnico, administrativo, así como mano de obra especializada y no calificada adecuada para el inicio de las actividades.

De todas maneras se trata de asumir un importante reto frente a los recursos humanos de que se dispone: dirigir con eficacia un lugar de trabajo con diversidad de características y de un sinfín de personalidades variadas y únicas, logrando motivarlos para dar lo mejor de sí y trabajar en equipo para el logro de los objetivos de la empresa que los reúne.

Teniendo en cuenta que la mayoría del personal de obra tiene un nivel educativo deficiente, la dirección de la organización asumirá este crítico desafío, fortaleciendo las habilidades naturales del personal.

3.3. RECURSOS TECNOLÓGICOS

La tecnología de producción aplicada en la empresa, se puede desarrollar como una línea ensamble, que obtiene un producto que satisface las necesidades de un cliente específico.

El gerente debe considerar los efectos de la tecnología en el diseño de la organización, los procedimientos que empleará en el desarrollo de sus productos y tener en cuenta el papel que desempeña la tecnología en el comportamiento del trabajo, cuanto más compleja es la tecnología, mayor personal administrativo de apoyo necesitará.

Realmente en nuestra empresa los procesos tecnológicos de ejecución de obra no representan mayor complejidad, pues se trata de tecnología rutinaria, pero se implementarán procesos de control de calidad, de gastos de obra, de venta, de postventa, que requieren de personal especializado de apoyo.

Todo esto enmarcado en el conocimiento de los continuos cambios de la tecnología, por ejemplo el surgimiento de la tecnología manufacturera flexible que permite a la organización la utilización de equipos de cómputo y software para el manejo e integración de diseño, presupuesto, control de inventarios, manejo de materiales, flujo de caja, contabilidad, mercadeo y control de calidad continuos. Esta tecnología brinda al gerente la oportunidad de:

- Obtener y transferir información y recursos a la organización
- Diseñar y construir viviendas que satisfagan las necesidades del cliente, porque se tiene en cuenta su opinión y necesidades
- Adquirir únicamente los materiales e insumos que necesita en el momento adecuado, según la programación y cantidades requeridas.

El desarrollo de la tecnología de la empresa debe estar acorde con los avances del medio ambiente externo y ajustado a sus necesidades.

3.4. EQUIPOS

La empresa contará, con equipos de cómputo dotados con software para diseño, presupuesto, contabilidad y manejo de inventarios adecuados, complementado con una adecuada capacitación al personal y constante actualización.

En el desarrollo del proceso constructivo, se dotará al personal de las herramientas y equipos menores para la ejecución de la obra, lo cual se podrá complementar con el alquiler de equipos menores necesarios.

La empresa considera una parte fundamental de los equipos, constituida por todo el conjunto de accesorios para seguridad del personal, de los cuales se dotará oportunamente.

3.5. RECURSOS FINANCIEROS

La realización de cualquier proyecto se enfrenta al problema económico básico de asignar recursos limitados a diferentes alternativas de tal manera que el beneficio neto sea el máximo posible, el análisis de proyectos es un método para evaluar las opciones de manera conveniente y comprensiva.

En esencia, el estudio económico valora los beneficios y los costos de un proyecto y los reduce a un patrón de medida común. El problema económico es la asignación de recursos limitados, como mano de obra en cualquier nivel de especialización, la capacidad empresarial y administrativa, el capital, la tierra y otros recursos naturales.

3.6. RECURSOS FÍSICOS

La organización dispondrá de unas instalaciones físicas adecuadas tanto en lo que respecta a la parte administrativa, como a campamento y bodega de obra, los cuales estarán dotados de mobiliario apropiado para la ejecución de las diferentes labores.

En lo posible la empresa brindará al máximo las mejores condiciones en cuanto al sitio de trabajo, lo cual es fácil si se trata de las oficinas, pero se complica en cuanto al sitio de ejecución de obras, por las dificultades naturales de las construcciones.

4. FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO

4.1. MISIÓN

La “Constructora B & J”, se dedicará a la formulación, construcción, promoción y comercialización de viviendas de interés social, contribuyendo ostensiblemente a la calidad de vida, a través de la participación activa en el desarrollo de esta industria, mejorando constantemente su personal, equipo y tecnología, con el único objetivo de perfeccionar sus obras, aumentando día a día la eficiencia en la operación, minimizando costos y siendo eficaces en el cumplimiento para superar las expectativas de nuestros clientes, proveedores, comunidad y socios; acciones que permiten legitimar el derecho a pertenecer y permanecer en el mercado de la construcción.

4.2. VISIÓN

La “Constructora B & J”, será una empresa líder, con absoluto reconocimiento en la formulación, construcción y comercialización de proyectos de viviendas de interés social, en la ciudad de San Juan de Pasto y en el departamento de Nariño.

4.3. OBJETIVOS

El establecimiento de una Misión clara y coherente, junto a una Visión fundamentada en valores empresariales con enfoque futurista, marcan el derrotero de una empresa con un horizonte promisorio, que permitirá cumplir con los siguientes objetivos.

4.3.1. Objetivos generales.

- Establecer una Empresa Constructora capaz de formular, construir y comercializar proyectos de Vivienda de Interés Social.
- Con dicha actividad, obtener suficientes utilidades para su propia subsistencia y producir un beneficio atractivo para sus accionistas.

4.3.2. Objetivos específicos.

- Satisfacer de alguna manera el problema de carencia de oferta de vivienda para la población de bajos recursos económicos.
- Aportar a la ciudad de San Juan de Pasto, elementos urbanísticos que contribuyan al embellecimiento de la misma.

- Aprovechar los recursos del estado para apalancar la financiación de vivienda, tales como subsidios, créditos, etc.

- Basarse y apoyarse en las políticas que enmarcan las acciones de la empresa para lograr:

Obtener rentabilidad, fundamentada en la disminución tanto de costos de producción como costos de operación.

Buscar calidad, en continuo mejoramiento de los recursos técnicos y humanos.

Generar la satisfacción total del cliente, siendo de los objetivos más importantes, pues será una de las fortalezas que posee la empresa.

- Desde el punto de vista social, la empresa “Constructora B & J”, genera empleo de manera directa e indirecta.

4.4. ESTRATEGIAS

Se define como estrategia al conjunto de acciones que se realicen para llegar a lograr la Misión, Visión y Objetivos. Para ello debemos aprovechar nuestras oportunidades, fortalezas, aminorar al máximo nuestras debilidades y amenazas.

Luego de analizar el Medio Ambiente Externo planteamos las siguientes estrategias:

4.4.1. Estrategias frente al MEDIO AMBIENTE EXTERNO. Costo de la tierra. El Plan de Ordenamiento Territorial P.O.T. para la ciudad de San Juan de Pasto, ha implementado algunas normas frente al perímetro urbano de la Ciudad. Este ha determinado, basándose en su gran mayoría en la prestación de servicios públicos principales, que el crecimiento de dicho perímetro no debe aumentar a excepción de algunas zonas, ya que existe gran escasez de agua. Dicha situación ha llevado a presentar una alta demanda de lotes destinados a la construcción de cualquier tipo de edificaciones.

Para contrarrestar dicha amenaza, se ha planteado ubicar lotes estratégicamente ubicados, que eviten desarrollar grandes obras de infraestructura, es decir mínimas excavaciones, servicios públicos muy cercanos al desarrollo de la obra y finalmente y como principal estrategia desarrollar proyectos en los cuales la densificación del lote, sea la óptima, es decir crear elementos en altura (multifamiliares) o viviendas en un solo nivel (unifamiliares) con áreas verdes totalmente compensables con el objetivo sea la utilización del mismo lote sea excelente.

- Aumento de la Población en general y población desplazada.

- Situación política y regional.
- Falta de Oferta de Vivienda de Interés Social.
- Mínima existencia de constructoras de Vivienda de Interés Social. Se plantean soluciones para estos cuatro problemas que presenta la Ciudad con una sola estrategia, ya que las dos primeras están unidas a estas dos últimas.

Los dos primeros puntos desafortunados para la ciudad y en sí para la población se convierten en estrategias para la empresa pues el mínimo cuidado que se ha colocado en las tasas de natalidad en los sectores deprimidos de la ciudad de San Juan de Pasto, al igual que la migración constante debido a la problemática que vive el Departamento y en general la Nación, han aumentado la necesidad de cubrir la demanda de vivienda de tipo económico, que resuelva definitivamente el gran número de necesidades de habitación insatisfechas.

Por otro lado y complementando lo anterior no existen empresas que se dediquen a resolver este tipo de inconvenientes, ya que las pocas constructoras, que existen, en su gran mayoría no son especializadas, sino por el contrario se dedican a construir de manera indiscriminada o por encargo, sin realizar todo el ciclo, es decir la planeación, promoción, construcción y ventas.

La estrategia que se propone es implementar una empresa que se especialice en desarrollar proyectos de vivienda de interés social enfocados a resolver este tipo de problemática, es decir, dirigir toda la objetividad a satisfacer las necesidades de este tipo de población, contrarrestando la totalidad de necesidades y requerimientos.

Independientemente a la misma adquisición de la vivienda, sabemos que en su gran mayoría son familias con tendencia a tener gran número de integrantes, lo que conlleva a proyectar viviendas con grandes posibilidades de ampliación, esto hará que la vivienda se desarrolle de acuerdo a las necesidades que cada una de las familias posea en el momento, siendo de su propio criterio el resolverlas, pero teniendo un punto de partida técnico para hacerlo.

- **Disminución de costos en impuestos.**
- **Políticas institucionales.** El gobierno nacional es consciente de la problemática que posee la gran mayoría de las familias en la nación, por lo que ha desarrollado planes para contrarrestar este flagelo, que aumenta constantemente. Entre dichos planes encontramos la devolución del Impuesto al valor agregado, a las empresas que desarrollen planes de vivienda de interés social; la disminución en gastos notariales respecto a las escrituraciones en estos proyectos; las empresas de

servicios públicos de algunos municipios otorgan descuentos en las matrículas de conexión y disminuyen ostensiblemente los costos de la prestación de servicios.

De igual manera se ha ampliado los cupos para el otorgamiento de subsidios de vivienda para todos los municipios incrementando los techos presupuestales y disminuyendo los requisitos para desplazados y mujeres cabeza de familia.

Lo anterior permite desarrollar estrategias enfocadas a disminución de costos de producción, para las empresas constructoras pues sabemos que los presupuestos de este tipo de viviendas son supremamente estrechos y que cualquier ítem o actividad es de vital importancia.

De igual manera permite desarrollar estrategias enfocadas hacia los mismos propietarios, ya que cancelan menos dinero que en viviendas no subsidiadas, haciendo atractivo los ahorros programados y que ser proponente al subsidio de vivienda de interés social.

- **Personas económicamente activas.** Estas personas se convierten en clientes potenciales, ya que su edad permite que la gran mayoría de empresas los empleen en cualquier actividad sin tener altos riesgos, ni llegar a pensionarlos.

Enfocar los desarrollos a este tipo de población, tendrá como estrategia el crear proyectos espacial y formalmente llamativos, con excelentes zonas verdes, amplias vías, buenos sistemas de comunicaciones y que sean aprobados por las instituciones municipales, como proyectos alternativos de Interés Social, para que así las empresas a las cuales pertenecen los posibles propietarios se permitan realizarles préstamos por intermedio de sus cooperativas, con la tranquilidad de que sus aportes sean destinados a los objetivos para los cuales fueran creadas.

4.4.2. Estrategias frente al sector.

- **Diferenciación del producto.** Aunque es algo bastante delicado, se debe señalar como nuestra principal estrategia. Desafortunadamente, la única empresa constructora de Vivienda de Interés Social que existe en la ciudad y en el departamento, no es muy eficiente en cuanto a la aplicación de normas de calidad respecto a las especificaciones técnicas, ni espaciales que poseen los proyectos que adelantan; por ser la única, la población no se permite comparar ni escoger, sino simplemente aceptar lo que se le ofrece.

Debido a lo anterior, se reitera que es nuestra mayor y mejor estrategia, el plantear soluciones de vivienda de mejores calidades técnicas, de sobresalientes calidades espaciales, tanto interiores como exteriores que satisfagan a los clientes, inclusive sobrepasando las expectativas cancelando sumas de igual e inclusive menor valor, es decir “más y mejor a menor precio”.

- **Eficiencia.** La gran mayoría de empresas que llevan algún tiempo en el mercado, realizan grandes reestructuraciones o pequeños cambios. Sin embargo y de manera inconsciente o inevitable, sufren uno que otro letargo o estancamiento, que evitan que surjan de una mejor manera.

El emprender una nueva organización, con recursos absolutamente discretos, redundará en una gran aplicación de los mismos, siendo entonces muy responsables en el uso y en la capacidad de producción, tanto a nivel humano, como a nivel técnico y de maquinaria.

- **Experiencia de los profesionales.** Es bastante improbable que se tenga éxito en las áreas en las cuales se desconoce el desarrollo de producción de algún tipo de producto.

De tal manera que, el enfoque que se le da a la empresa se basa en la experiencia obtenida por los profesionales que estarán a cargo de la misma, determinada por la planeación, promoción, construcción y ventas de proyectos de Vivienda de Interés Social.

- **Acceso a insumos.** Uno de los mayores problemas que tienen las empresas constructoras, son los insumos, y en gran parte no porque no existan, sino por que los proveedores son muy rígidos con los pagos frente a los despachos, situación que a nivel de obra es bastante traumático.

En casi la totalidad de las obras, los desembolsos generalmente son insuficientes, por lo que es muy importante saber negociar con dichos dineros. Para una empresa constructora, el dejar de cancelar algún tipo de insumo con ese capital se convierte en una gran ventaja, y más aún si la cancelación se realice al finalizar la respectiva obra, obviamente reconociendo unos cuantos intereses.

La acción se convierte en estrategia cuando uno de los socios es propietario de una de las agencias que nos proveen materiales para la ejecución.

Luego de los planteamientos de los anteriores ítems, nos podemos dar cuenta que es imprescindible el aprovechar al máximo las oportunidades y las fortalezas que se poseen, para lograr llegar al objetivo previsto, siendo ellas innumerables dependiendo del tipo de empresa que estemos implementando.

5. ESTRUCTURA ORGANICA

5.1. INTRODUCCIÓN.

En la ciudad de San Juan de Pasto y en general en el departamento de Nariño, las empresas constructoras, están constituidas por máximo dos profesionales, que contratan temporalmente personal, durante el tiempo que dure la ejecución de la obra.

En la implementación de la “Constructora B & J”, una de las características será la de permitir un crecimiento planificado, ordenado y cauteloso, que tenga en cuenta que la oferta de trabajo varía constantemente y que dicha variación está enmarcada en una expansión o en una depresión, situación típica del sector de la construcción. Por lo tanto y para evitar al máximo, la situación generalizada de las empresas en esta región, la presente organización debe ser capaz de adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes, con una organización orgánica bastante flexible, es decir ampliarse cuando la demanda es grande y reducirse al máximo cuando se requiera. Lo importante dentro de toda esta variación es que no se elimine su objeto primordial de oferta de excelente calidad y cumplimiento, ni su productividad.

Deberá entonces poseer una estructura básica, que sea la mínima capaz de garantizar eficiencia en los trabajos, en los períodos de demanda promedio. Por lo tanto, es una organización de tipo general, que agrupa las distintas tareas y funciones que permitan un futuro desarrollo de la empresa. Es necesario aclarar que para iniciar será la mínima necesaria para una constructora pequeña, de excelente eficiencia y que como es lógico no todas las secciones aquí planteadas deberán significar un sitio de trabajo desde el inicio de las actividades, es decir se adjudicarán unos niveles de actividad y estabilidad que se justifiquen.

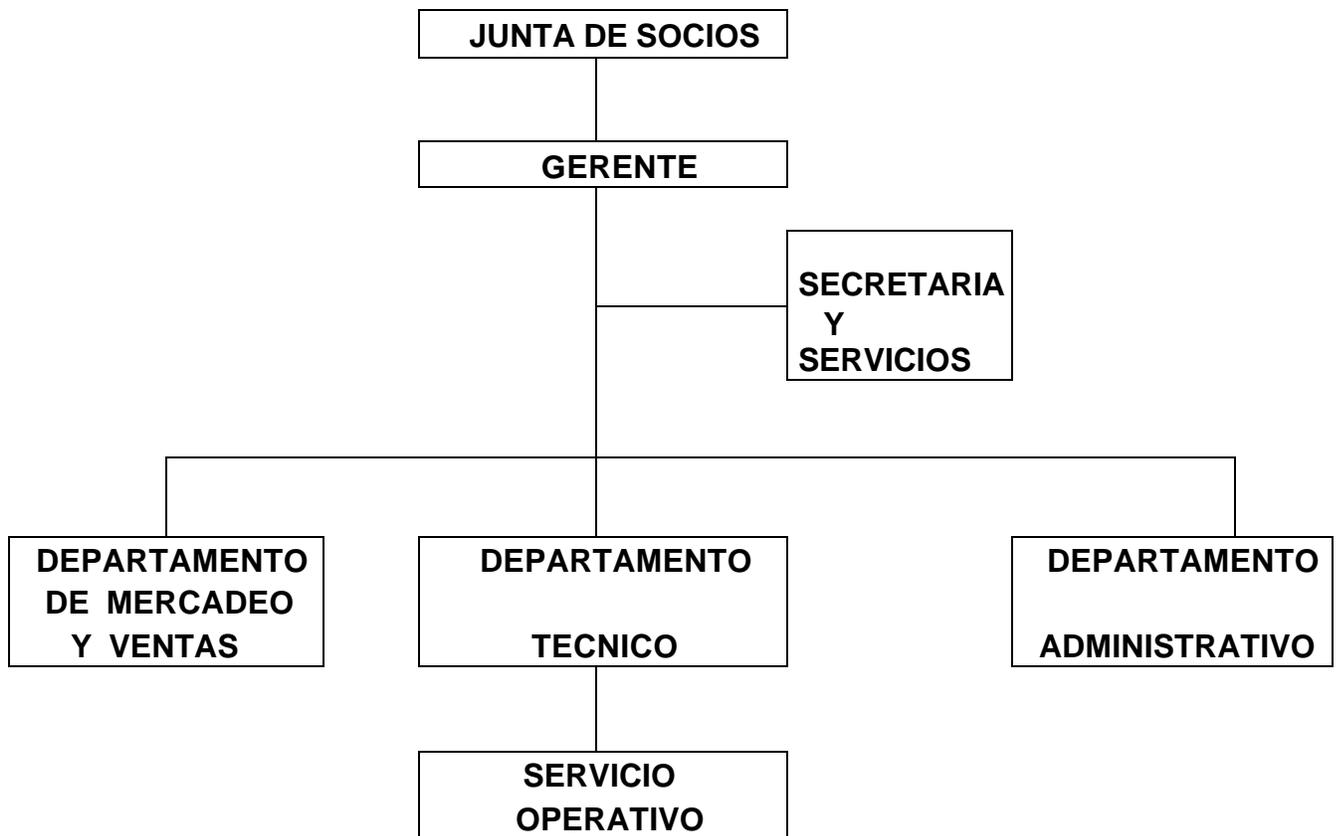
Por otro lado debemos anotar que algunos de los socios ocuparan cargos dentro de la empresa, teniendo en cuenta que el tamaño es bastante reducido, será consecuente con el deseo de lograr un objetivo común, donde se proporcione un ambiente en el cual la ejecución individual, se proyecte en las metas de la empresa.

Con respecto al sistema de organización, podemos decir que se escogió en principio la estructura funcional, ya que está fundamentada en la especialización de cada actividad en una función y en la unidad de mando a través de cadenas de autoridad.

5.2. ORGANIGRAMA

En el siguiente organigrama de la empresa “Constructora B & J”, se puede apreciar como están dispuestas las responsabilidades, las líneas de autoridad y coordinación. En general indican la estructura organizacional.

Figura 1. Estructura organizacional empresa “constructora B & J”



5.3. FUNCIONAMIENTO

De acuerdo al lineamiento de la empresa “Constructora B & J”, se determina que las siguientes serán las funciones, respecto a cada uno de los órganos que la conforman:

5.3.1. Junta de socios. Está integrada por todos los socios de la empresa, siendo la máxima autoridad dentro de la misma y que tiene como fin el establecer los criterios básicos de la actividad de la empresa.

5.3.2. Gerente. Para la empresa “Constructora B & J”, el gerente es el miembro de la organización con funciones administrativas del más alto nivel, es decir se

encarga de diseñar estrategias alternativas, establecer políticas, da sentido y orientación a la empresa, decide que inversiones se deben o no realizar y sobretodo llevar un control riguroso, con el objeto de que todo lo planeado se lleva a cabo y en lo posible supere dichas expectativas.

El gerente de ésta empresa, es de igual manera miembro de la junta directiva, pues es uno de los socios.

5.3.3. Departamentos. En un nivel un poco más bajo, encontramos el personal de apoyo al gerente, es decir quienes se encargarán directamente de las decisiones un poco menos complejas, pero que de igual manera afectarán a la empresa.

Para el caso de la implementación de esta constructora se determina tener tres departamentos así:

- **Mercadeo y Ventas.** Como su nombre lo indica, está dedicado a la promoción y comercialización de los proyectos que la empresa posea. Inicialmente su contratación puede ser temporal, dependiendo de la cantidad de proyectos que la empresa desarrolle.

- **Técnico.**

Profesionales. Dentro de este departamento se contempla contratar a los profesionales requeridos para realizar todos los estudios que los proyectos requieran, su factibilidad, diseño de anteproyectos y proyectos, presupuestos y programación de obras. De igual manera contratar personal para la ejecución de las obras y postventas. Cabe anotar que dentro de este departamento intervienen en gran parte los socios profesionales del ramo, situación que garantiza la seriedad de los trabajos.

Servicio Operativo. Como su nombre lo indica, está conformado por todo el personal que se encarga de la ejecución de las obras. Su conformación está integrada por el personal ejecutante de cada uno de los proyectos. Entre ellos se encuentra como la mayor autoridad, el maestro general de obra, quien tiene la responsabilidad total de la excelente ejecución. Junto a él, está el personal de obra conformado por contra maestros, oficiales y albañiles. Inicialmente serán contratados por obra, con proyección a que sean contratados oficialmente por la firma.

- **Administrativo.** Constituirán un departamento dedicado entre otras cosas al manejo financiero y contable, manejo de las relaciones administrativas y técnico de planta.

5.4. VINCULACION DE PERSONAL

La empresa “Constructora B & J”, pretende consolidarse dentro del medio, mediante la ejecución de proyectos de alta calidad. Teniendo en cuenta este objetivo, la vinculación no tiene otra opción que la de realizar una exhaustiva elección de todo el personal, de tal manera que la seguridad que ofrezca dicha empresa se encuentre enmarcada en la calidad de sus componentes humanos, es decir personal joven, experimentado con pretensiones de superación.

Como quiera que sea o existan innumerables o interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de la fases mas importantes, la constituyen la identificación, la selección y el mantenimiento de la fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tiene probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. La identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen una manera por la cual tendrá como objetivo elevar el rendimiento del proceso de la vinculación, aumentando tanto la proporción de candidatos, preseleccionados como admitidos.

De igual manera disminuir el proceso de vinculación, y finalmente reducir los costos operacionales de vinculación, mediante la economía en la aplicación de sus técnicas.

El personal administrativo escogido para esta empresa, dependerá básicamente del gerente, siendo contratados por prestación de servicios y por contrato laboral, dependiendo del tipo de trabajo.

El personal operativo, lo escogerá el maestro general de obra, quien contratara de acuerdo a las labores ejecutadas, ciñéndose obviamente a las tendencias y lineamientos que la empresa para ello tenga a bien exigir, desde el punto de vista administrativo.

La “constructora B & J”, requiere información sobre las funciones asignadas al cargo por proveer y sobre los requerimientos mínimos de un candidato debe presentar, para ser instalada en el banco de datos de la misma y en el momento de necesitar el personal sea el adecuado de acuerdo al perfil.

Para ello, se permiten realizar los siguientes pasos:

- Análisis y descripción del cargo.
- Vinculación.
- Entrevista preliminar.
- Pruebas de habilidades.
- Exámenes médicos.

Los pasos no necesariamente son secuencialmente y todo depende de los recursos con que la empresa cuente para el proceso de selección y de la importancia que el cargo para la empresa.

6. GESTION DE RECURSOS

6.1. INTRODUCCIÓN.

Al mirar a la Empresa Constructora a través de la óptica de la teoría administrativa, se puede llegar a una definición de la misma, como una unidad económica conformada por varias personas organizadas que mediante el manejo de unos recursos, de tipo humano, financiero, tecnológico y físico, desarrolla como actividad en el sector de la Construcción el producir bienes y prestar servicios mediante un mercado determinado, como lo es el caso de la empresa "Constructora B & J", que se dedicará al proceso de producción de VIVIENDA DE INTERES SOCIAL, para finalmente obtener beneficios, mediante el eficiente manejo de la totalidad de los recursos que se describen a continuación.

6.2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El recurso humano de la empresa se manejará con un criterio muy humanista, valorando al personal y motivándolo para que ponga lo mejor de sí para alcanzar los objetivos trazados por la compañía.

Se conformará un equipo de mentes y fuerza laboral que unidos logren con eficiencia las metas trazadas, de ésta manera se aplicará la sinergia al proceso de diseño, construcción y ventas de las viviendas de interés social, que son la razón de ser de la empresa.

Se maneja el SISTEMA PARTICIPATIVO CONSULTIVO, que consiste en crear un ambiente de confianza, pero no en su totalidad. Se tratará de otorgar recompensas, de acuerdo al rendimiento, exaltando una interacción humana moderada, pequeña vinculación individual y una apertura relativa de directrices, permitiendo la toma de ciertas decisiones en la base de la organización.

6.3. GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

La empresa construirá un proyecto de 48 viviendas, diseño (anexos No. 3 al 7) y presupuestado en \$ 698'015.673 (anexos 8 al 10), cuya financiación será: \$50'000.000 representados en un lote propiedad de la constructora, \$360'034.873 como capital propio de la empresa, \$84'000.000 representados en las cuentas de ahorro programado de los compradores y los restantes \$203'980.800 que se financiarán con el cobro del 80% de anticipo de los subsidios familiares de vivienda.

Las viviendas se venderán a \$ 17'450.392, obteniéndose una utilidad bruta \$139'603.135.

La estimación de los costos y beneficios de un proyecto en el tiempo se puede obtener de dos formas: Actualizando los costos y beneficios registrados en diferentes periodos y expresarlos todos como un valor común en un momento determinado, técnica conocida como Valor Neto Actual; o calculando la tasa de rendimiento del proyecto, o tasa de actualización que da como resultado un valor neto actual de cero para el proyecto, como se describe en el anexo No. 11.

El estudio analiza los factores que determinan los costos provenientes de la construcción de un proyecto VIS. La evaluación económica del proyecto se llevó a cabo partiendo de la estructura y estimación de costos, que generaron el diseño de los Análisis de Precios Unitarios con las características de costo y rendimiento de cada una de las actividades de construcción realizadas, así como los gastos de administración y funcionamiento de la empresa.

A partir de la propuesta de las características de un proyecto tipo de análisis se establecieron los jornales de trabajo y las cuadrillas ajustadas a un período de construcción razonable al sistema para luego generar un programa de obra al cual se incorporaron las duraciones y precedencias características obtenidas anteriormente.

La duración real obtenida para el proyecto analizado, de aproximadamente 12 meses (10 meses de ejecución del proyecto y 2 meses para ventas), permite distribuir los costos de cada capítulo en el calendario mensual de trabajo, al igual que planear un ritmo de ventas que permite vender el total de las unidades terminadas hasta el mes número 12.

El flujo de caja mensual presentado en el anexo No. 12 evalúa el proyecto permitiendo establecer una tasa de rendimiento superior a la establecida para el mercado como intereses financieros. Además, el modelo parte de una inversión inicial de capital de trabajo propio, lo cual financieramente incrementa las posibilidades de viabilidad del mismo.

Los resultados permiten obtener un precio de venta razonable a las condiciones del mercado y una tasa de rendimiento del 15% anual. Así, la empresa constructora muestra no sólo su viabilidad financiera, sino también su capacidad de satisfacer en parte la demanda de vivienda, en corto tiempo, con la incorporación de procesos y técnicas de construcción de Vivienda de Interés Social en una empresa que se posicionará rápidamente en el mercado.

La competitividad del producto ofrecido por la constructora, frente a otros disponibles en el medio se refleja en el costo por metro cuadrado de venta de vivienda (\$ 487.305), comparado con las alternativas disponibles en la ciudad de Pasto, (468.181 - 488.000 \$/m²) en apartamentos, mientras la “Constructora B & J” ofrece casas con la primera etapa construida, en un área de 35,81 m² y para ser desarrolladas por etapas progresivamente, las cuales tienen preferencia por parte de los clientes.

6.4. GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS

El hecho de iniciar una empresa, implica que los recursos de los cuales se dispone son mínimos, situación que lleva al máximo aprovechamiento de los mismos.

Una de las grandes ventajas, en el planteamiento de la empresa “Constructora B & J”, es que el terreno donde se proyecta realizar la urbanización, es de propiedad de la misma, situación que hace que se disminuya el gasto de inversión al iniciar la obra, permitiendo utilizar este rubro en otro tipo de necesidades.

De igual manera, se cuenta con las instalaciones adecuadas para una empresa de este tamaño, tanto en las dependencias administrativas, como en las de operación en la obra.

6.5. GESTIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS

La empresa “Constructora B & J”, posee recursos y procedimientos tecnológicos al igual que los sistemas de información y comunicación para su excelente funcionamiento, respecto al nivel de complejidad que posee la empresa.

Esto permitirá tener una información veraz, inmediata y generar correctivos cuando sea imprescindible, de manera segura en el sitio que se debe realizar.

6.6. ACCIONES DE PRODUCCIÓN

En este capítulo, se implantará el proceso de transformación de insumos y materiales en VIVIENDAS DE INTERES SOCIAL, mediante el correcto uso de la tecnología.

El área funcional de producción está conformada por las OBRAS, propiamente dichas, las cuales se constituyen en verdaderas Unidades de Producción, por cuanto debemos referirnos al proceso de construcción.

6.6.1. Proceso de la Construcción. Podemos denominar al proceso de construcción, como la integración de las fases de planeamiento, ejecución y funcionamiento, para lograr en nuestro caso VIVIENDAS DE INTERES SOCIAL.

- **Planeamiento.** Como su nombre lo indica, consiste en realizar las actividades pertinentes y previas a la ejecución de un proyecto de inversión, en este caso el desarrollo de VIVIENDAS DE INTERES SOCIAL. Dentro de estas acciones es indispensable desarrollar una investigación y formulación del proyecto de Inversión, con el objeto de determinar si es o no viable. En la implementación de la empresa “Constructora B & J”, esta viabilidad es correcta, continuaremos con el siguiente paso, que consiste en el desarrollo y trámite del proyecto, para finalizar con el tercer y último paso antes del inicio de la ejecución de la obra que es la comercialización o venta de las viviendas.

Es coherente indicar que la planeación de obra es de tipo operacional, dado el corto plazo para la ejecución de la misma. Cuando la obra excede un año, debemos decir que es de tipo estratégico.

- **Ejecución.** En este capítulo, se concentran la totalidad de actividades respecto a la elaboración propiamente dicha, que inicia con la adecuación del terreno, campamento y obras preliminares, hasta la entrega definitiva del inmueble para su futuro funcionamiento. De igual manera se debe realizar una exhaustiva planeación y organización técnica administrativa, de tal manera que se realizarán varias actividades como lo son:

- - Análisis del sitio o sector donde se encuentra la obra, para evitar inconvenientes de seguridad, transporte, etc.

- Organización física de la obra, para disponer de los materiales en el sitio que corresponda, sin entorpecer otras actividades y que no deban ser trasladados, ya que esto ocasionaría sobrecostos de operatividad y adicionalmente se presentará desperdicio. Es básica la ubicación estratégica del campamento, tanto para el descargue y transporte de los insumos como por seguridad.

- Organización técnico-administrativa de la obra, ya que el costo del personal es bastante alto, se debe prever con anterioridad que cantidad de personal se contratará y para que actividades. Así mismo se debe realizar una proyección de los materiales e insumos, para su menor maniobrabilidad y mayor eficiencia, en su utilización.

- Control de obra, como elemento fundamental, ésta última acción, debe garantizar tanto a la empresa como a sus futuros propietarios que se realice dentro del más alto grado de ética, cumpliendo con los requisitos técnicos y de especificaciones, que son sugeridas en los planos de detalles estructurales, arquitectónicos y de urbanismo.

- **Funcionamiento.** Esta acción está dirigida básicamente a los propietarios, arrendatarios y en general a quienes estén vinculados con los inmuebles que se han ejecutado. Comprende actividades de orden administrativo y técnico.

Orden Administrativo.

- Reglamento de Propiedad Horizontal.
- Reglamento de Convivencia.

Orden Técnico.

- Planos actualizados del proyecto construido.
- Manuales de operación y mantenimiento del equipo.
- Manual o normas de enlucimiento y mantenimiento del edificio.
- Normas para reformas y reparaciones locativas del edificio.

Esta fase, abarca el periodo de vida útil del edificio, durante el cual corresponde a los administradores vigilar que se operen correctamente sus equipos e

instalaciones y se realicen en debida forma las labores de mantenimiento necesarias para su buena presentación y funcionamiento.

6.7 ACCIONES ADMINISTRATIVAS.

Al igual que cualquier organización, la administración de la empresa “Constructora B & J”, tiene como prioridad el proceso mediante el cual se establecen y alcanzan objetivos, a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos.

6.7.1. Planeación. Esta función consiste en estudiar y seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos, las estrategias y los programas de una empresa sobre pronósticos de operaciones futuras. Es esencial realizar esta actividad, ya que evita que los fenómenos económicos, tecnológicos, políticos o sociales nos tomen por sorpresa y se genera algún tipo de peligro para la empresa.

A continuación hacemos una breve descripción de los procesos, a nivel informativo o teórico, pues el desarrollo de los mismos se ha llevado a cabo en anteriores capítulos del presente informe.

Es la más importante de las funciones del proceso administrativo, por cuanto en ella se establecen los parámetros que son la base para crear la estructura organizacional, los tipos y características del personal necesario para realizar las actividades, para seleccionar al personal e inducirlo hacia el logro de los objetivos fijados y determinar los estándares de comportamiento y medición de los resultados en la etapa de control. Aunque se entiende que la planeación se debe cumplir en todos los niveles de la empresa e independiente de quien lo haga y a que nivel se practique, se admite que para su realización se requiere de un proceso general con un orden secuencial de actividades así:

- **Diagnóstico y Pronóstico.** Es necesario hacer un diagnóstico acerca de la actividad que desarrolla la empresa y su alcance mediante la recopilación de información, análisis de la misma y conclusiones. El pronóstico conlleva a determinar predicciones sobre cambios importantes y conjeturas de las acciones y condiciones futuras de la empresa. Se hace necesario tener un amplio conocimiento de las condiciones tanto externas como internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas, que puedan afectar lo proyectado.

- **Fijar Objetivos.** Es determinar las metas deseadas, prefijar resultados y propósitos. Los objetivos identifican o definen los resultados que aspire a lograr con su esfuerzo la empresa. Estos deben ser cuantificados y definidos en el

tiempo para que las desviaciones a su cumplimiento puedan identificarse y medirse fácilmente.

- **Desarrollar Estrategias.** Es la coordinación de los esfuerzos y recursos para el logro de los objetivos, mediante la definición de actividades que colocan a la empresa en una situación mejor o desventajosa ante el medio ambiente. Siempre se fijan a mediano y largo plazo. Cuando es a corto plazo se llama táctica.
- **Formular Políticas.** Es tomar decisiones permanentemente sobre asuntos importantes y recurrentes. Son enunciados generales que constituyen normas de acción y que por lo tanto orientan o dirigen la toma de decisiones, se las considera marcos de referencia para la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa.
- **Realizar Presupuestos.** Es asignar recursos disponibles necesarios para el logro de los objetivos. Es expresar un plan en términos numéricos, y debe resolver lo pertinente a los recursos diferentes al personal, en términos de calidad cantidad tiempo lugar y costos apropiados. Debe permitir conocer las inversiones requeridas para el cumplimiento del plan y además especificar las fechas de los desembolsos requeridos.
- **Hacer Programas.** Es establecer prioridades y secuencias en las etapas por desarrollar y definir los recursos requeridos para alcanzar las metas. Los programas se estructuran para el logro de un objetivo por una sola vez, o sea que no es repetitivo y para su cumplimiento deben comprometerse las diferentes áreas de gestión de la empresa.
- **Fijar Procedimientos.** Crear métodos conformes en el desempeño de ciertas tareas rutinarias. Los procedimientos hacen énfasis en el “como” hacer las cosas y la secuencia de las acciones y es de naturaleza repetitiva.

6.7.2 Organización. La coordinación de la totalidad de las actividades, esta dada por la Organización, pues en ella esta centrada toda la coherencia que se deba tener con los recursos humanos y los recursos necesarios para su ejecución, enfocados a lograr los objetivos planteados en la Planeación.

De igual manera que en la etapa de Planeación, expresaremos a continuación teóricamente, lo elaborado en anteriores capítulos.

Comprende entonces esta función, la determinación de actividades conducentes a crear la estructura de la organización: conocidos los objetivos establecidos por la Planeación, se detallan las actividades necesarias para su logro, se plantean agrupaciones de acciones de acuerdo a los recursos, se diseñan cargos de trabajo, asignando a cada una el responsable. Igualmente se puede decir, que la organización es la función que se ocupa de escoger que tareas deben realizar,

quien las tiene que hacer, como deben agruparse, quien se reporta a quien, quien coordina las tareas y donde deben tomarse las decisiones.

- **Principios de Organización.**

Existen unos principios de Organización de Aplicación general, que la empresa “Constructora B & J”, aplicara de la siguiente manera:

La contribución de todos y de tdo a la organización, parte del Principio de la Unidad de Objetivos.

En el orden de Estrategias, se plantea como una de los grandes logros el alcanzar los objetivos con un mínimo de costo y unos altos niveles de productividad, ejerciendo el Principio de Eficiencia.

Así mismo, como se requiere de Eficiencia, es muy sano el crear un limite de personal a cargo de un individuo, ya que el recargar compromisos, lleva de igual manera a una regular supervisión, alterando ostensiblemente el Principio de Administración.

Como en toda empresa se requiere de generar una autoridad, teniendo claridad donde inicia una orden y hacia quienes va dirigida; así mismo debe existir para cada subordinado un solo superior, creándose y fortaleciendo los Principios de Jerarquía y de Unidad de mando.

El Principio de Delegación y la Responsabilidad: En la empresa “Constructora B & J”, es indispensable que cada uno de los integrantes de la misma, reciba una orden en el grado y en la forma necesaria para la obtención de los resultados esperados y de igual manera responda por ella en la debida forma y si es el caso supere las expectativas. El hecho de que un superior delegue cualquier tipo de orden, no significa que evada responsabilidades sobre esta acción y por el contrario es tan responsable como quién lo ejecuta directamente.

6.7.3. Dirección. Como se comento anteriormente, la dirección de la empresa “Constructora B & J”, la ejerce el Gerente, quien se encarga de implementar dentro de la organización el personal necesario, inducirlo, capacitarlo e integrarlo para el normal funcionamiento de la compañía; así mismo estimularlo y motivarlo, para que dichos integrantes conviertan su esfuerzo de trabajo, en satisfacción para ellos mismos, como para la empresa.

Obviamente dentro de los compromisos que tiene el gerente es el de velar por el cumplimiento total de los objetivos de la planeación y los principios impuestos en la organización.

El gerente dependiendo del tipo de empresa que dirija, asume distintos estilos y usa mecanismos de motivación adecuados. Sin embargo para nuestro caso, es

notorio que la preferencia de esta empresa es muy cordial, sin excesos y sobretodo con un nivel claro de exigencia de responsabilidades, que siendo cumplidas tendrán una recompensa acorde a las mismas.

En otras palabras el encargado de la dirección, será responsable de un adecuado ambiente de trabajo, distribuyendo las funciones entre sus colaboradores de acuerdo a sus habilidades, conocimientos y preferencias, solucionando los conflictos interpersonales que puedan surgir.

6.7.4. Control. Esta función se puede definir simplemente como el proceso que trata de asegurar que las acciones sean consecuentes con los planes, midiendo el desarrollo de lo ejecutado. El objetivo primordial es detectar las desviaciones, errores, causas, para en seguida realizar la pertinente evaluación y posteriormente adoptar medidas tendientes a lograr los objetivos, subsanando dichos inconvenientes. Las actividades de Control deben estar provistas de sistemas de información inmediatos y consecuentes. Para nuestro caso, la “Constructora B & J”, se ha dotado de dichos sistemas, basándose en adecuados software (Excel y Edificar), cuando se trata de manejos técnicos, y de fuentes exactas de comunicación cuando se trata de personal de la empresa.

En las empresas constructoras, es imprescindible controlar con eficacia todos los niveles y todas las áreas; debe ser de manera coordinada estableciendo un orden, siendo permanente y flexible, permitiendo a quien aplique los controles lo haga de acuerdo a su criterio y a las condiciones específicas que se le presenten. Los principales factores que se deben controlar son:

- **Recursos.** Dentro de este capítulo, se controla los elementos que desde el punto de vista “tangible”, pertenecen a la empresa. Es así como se controlan los siguientes recursos:

Humano. Satisfaciendo las expectativas de la empresa en cuanto a rendimiento y calidad, junto a una buena conducta, ceñida a los reglamentos impuestos desde la dirección. El control de esta empresa se ajusta básicamente a los dictámenes que dan los estudios de rendimientos y ejercen buena disciplina en el comportamiento ético y moral de los integrantes de la empresa.

Materiales. Aunque la empresa “Constructora B & J”, esta enfocada a producir bienes inmuebles de tipo económico, debemos ser estrictos en la escogencia de los materiales, pues de ello depende en gran parte los resultados de su proceso y el producto. Por otro lado deben ser bien analizados los precios, para que en ningún momento existan desfases en los presupuestos, es decir el control debe sopesar los ítems en cuanto a la calidad y costos de los mismos. Para logra este cometido es indispensable contratar un excelente almacenista, con basta experiencia, comprometido con la empresa y una muy buena inducción en lo que respecta a los objetivos de la compañía. Otra acción para lograr un buen control, aunque es algo anterior, es el elegir una buena cadena de proveedores que nos

permita exigir calidad a bajos precios, evitando monopolios en la misma organización.

Equipo. Este ítem particularmente es bastante elevado, por lo que se le debe prestar gran atención, un sobrecosto en el equipo de alquiler o un equipo de propiedad de la empresa subutilizado, conllevará a un posible fracaso del proyecto, pues como ya se ha repetido en varias ocasiones, el presupuesto para este tipo de desarrollos es bastante ajustado.

- **Tiempo.** Es imprescindible el control del tiempo; en la gran mayoría de obras este no se tiene en cuenta o solamente se planea a nivel de cronograma, que no se cumple o no se le pone el cuidado que se merece, llevando a los sobrecostos de orden administrativos y financieros.

La empresa tendrá comités semanales, dentro de los cuales se tendrá como prioridad el cumplir con lo pactado en los cronogramas, que serán elaborados por los integrantes de las obras, haciéndolos conscientes y de alguna manera beneficiarios de su cumplimiento y de los inconvenientes que se contraerán con su incumplimiento

- **Calidad.** De acuerdo a la principal estrategia, es esta función la cúspide del control, es la imagen de la empresa la que se quiere poner en alto, por lo tanto todas las características para este propósito se deben cumplir a cabalidad, pues es la única función en la cual intervienen todos los implicados dentro de un proyecto aunándose a esto, los propietarios quienes son finalmente los controladores extremos, siendo clientes satisfechos o no. Para ello no debe existir ninguna austeridad, ni de tipo técnico, ni personal por lo que es vital la contratación de personal para que ejerza el control (Maestro General de Obra), como de quien ejecute directamente la obra (Contramaestros, albañiles y obreros).

- **Cantidad.** Para el caso de la empresa “Constructora B & J”, no se presenta este factor de control ya que el determinante de cantidad, es un objetivo de ejecución que se medirá al final de cada uno de los proyectos, sin embargo se anota con la intención de carácter informativo.

- **Costo.**

Interviene aquí básicamente el personal administrativo que nos indica en donde exactamente se está gastando el dinero, ya sea de manera independiente a las obras o junto a ellas. De igual manera el control se ejercerá mediante comités que se efectuarán con el fin de dar a conocer informes de este tipo y con base en ellos, efectuar los correctivos o respectivos recortes de gastos.

6.8. ACCIONES DE MERCADEO

Las actividades a realizar, surgen de la información, orientada a la satisfacción de la población menos favorecida y que después de realizar propuestas, presupuestos y determinación de precios, encaminan a que los proyectos a desarrollar por la empresa “Constructora B & J”, sean dirigidos a la VIVIENDA DE INTERES SOCIAL. Es obvio que la información de costos y ganancias calculada por medio de las operaciones matemáticas, y de los estudios de mercado son de gran utilidad a la gerencia para decidir que tipo de construcción realizar, que precios fijar y hacia que tipo de población dirigir las ventas. Sin embargo es importante enfatizar que los objetivos se dirigen a corto plazo, y que las acciones que actualmente se realizan, pueden variar en determinado momento, de acuerdo con las necesidades e insatisfacciones que se produzcan.

7. DESARROLLO DEL PRODUCTO

7.1. INTRODUCCIÓN.

La constructora implementará el estudio de métodos y alternativas de construcción, diferentes a las conocidas tradicionalmente, con el fin de impulsar el desarrollo de una nueva etapa en la construcción de vivienda de interés social, permitiendo incorporar y adaptar nuevas tecnologías que mejoren la calidad del producto y por ende la calidad de vida de los clientes, a través de la solución del problema de vivienda.

Nuestras viviendas serán competitivas en cuanto a espacios, mayor área construida y economía.

7.2. RENTABILIDAD

La empresa tendrá en cuenta la gran demanda actual de vivienda, en especial del rango de Vivienda de Interés Social, los altos costos de construcción, la calidad cuestionable de las obras destinadas a personas de escasos recursos, son razones por las cuales se hace necesario generar soluciones a corto plazo, con unos procesos constructivos y organizacionales que brinden ventajas, las cuales se ven reflejadas en cuanto a tiempo de ejecución, ventas, y costo final.

Los costos financieros y la utilidad son altamente sensibles a la tasa de interés y al tiempo de construcción, siendo este efecto más notorio cuando se presentan altas tasas de interés, la mejor alternativa se obtiene cuando se presentan bajas tasas de interés y una gran velocidad de construcción.

Cuando se presentan bajas tasas, el incrementar la velocidad de ventas no tiene efecto sensible en la utilidad del proyecto, sin embargo, es necesario tener en cuenta la tasa mensual interna de retorno, variable que si se ve afectada.

No se puede desconocer el hecho que entre mayor sea el precio de venta, mayor se espera que sea la utilidad en pesos, pero menor será su mercado y mayor la dificultad para que los clientes accedan al crédito.

7.3. POSICIÓN EN EL MERCADO

“Constructora B & J”, tendrá como una de sus prioridades la utilización de materiales de calidad que se ajusten a las normas, la tecnología desarrollada en el proceso de construcción y otros factores como el diseño óptimo de espacio, lo cual hará de nuestras viviendas, un producto con mayor proyección hacia el futuro en materia de oferta de Vivienda de Interés Social en la ciudad.

La correcta combinación de diseño arquitectónico y diseño estructural, diseños hidráulicos, sanitarios y eléctricos, además de parámetros como habitabilidad, durabilidad y belleza estética llevarán a nuestras viviendas a ubicarse como las de mayor preferencia por parte de los clientes, pues consideramos que la demanda es suficiente para el éxito del proyecto.

Al implementar el proyecto analizado se abren nuevas posibilidades desde el punto de vista de oferta en el mercado constructivo, respaldado por el estudio económico expuesto anteriormente que da viabilidad al proyecto.

La capacitación de la mano de obra que interviene en la construcción y en general en todo el proceso, y la correcta dirección, así como su motivación generarán un equipo de trabajo que garantizará el cumplimiento de nuestros objetivos.

7.4. DESVIACIONES EN EL COMPORTAMIENTO

El problema de la vivienda social se acentúa cada día, en parte porque se ofrece a un precio que no está al alcance de quienes más la necesitan. Es importante determinar los componentes con mayor potencial para la disminución del costo e identificar inconvenientes constructivos para así plantear nuevas alternativas.

Se determinó que los componentes de costo más importantes son: costos directos, lote, urbanismo, costos indirectos y comisiones.

Actualmente no existe una relación directa favorable entre la oferta de vivienda y la capacidad de compra de la población. Teniendo en cuenta estos aspectos es donde cobra importancia la investigación por parte de la “Constructora B & J”, en el sentido en que mediante un análisis de los actuales esquemas o modelos de vivienda, volviéndolos más económicos con el fin de hacerlos accesibles a las personas de bajos estratos; así como también pueda identificarse el perfil económico del posible comprador de VIS. Esto sería de mucho beneficio tanto para la población carente de vivienda, como para la empresa constructora

La actual política del Gobierno para VIS, no está cumpliendo con su objetivo, el cual es el de llegar a las familias de más bajos ingresos. Esto se debe a que los costos de las soluciones de vivienda se encuentran en su mayoría en el tope (135 SMML), y el subsidio otorgado por el Gobierno y las Cajas de compensación Familiar sumado con los pocos ahorros que puedan tener no alcanzan a ser suficientes para que el saldo a financiar por una Corporación de ahorro y Vivienda sea tal que pueda ser accesible a las familias.

Es necesario que el Gobierno Nacional se comprometa de una manera precisa a legislar a favor de la VIS, planes como un aumento de los subsidios, disminución de las tasas de interés, garantías a las Corporaciones y consecución de recursos a bajo costo para invertir en los planes de vivienda, deben ser las prioridades en

las siguientes legislaciones, para poder lograr viviendas dignas a precios razonables para personas de bajos ingresos.

Analizando la capacidad de endeudamiento de las familias VIS, podemos dirigir las soluciones hacia estos valores como topes máximos, con lo cual se garantizaría que las viviendas llegarán a la población de más bajos recursos.

Se propone una reducción del costo de la vivienda, teniendo en cuenta que se trata de una solución con un área construida y posibilidad de ampliaciones por desarrollo progresivo, con lo que se reduce por ende el monto a financiar mediante crédito a corporación va a ser menor y más accesible a la población.

Las Corporaciones de Ahorro y Vivienda deben participar activamente desarrollando planes de amortización que garanticen a los deudores de créditos VIS poder pagar la totalidad del crédito y por ende tener una vivienda en condiciones dignas. Además, es labor de estas estimular el sistema de ahorro programado entre sus clientes para que de ésta manera cuenten con recursos fijos a la hora de comprar su vivienda.

Es de gran importancia la consecución de dineros a bajo costo para financiar proyectos de VIS, con el fin de reducir los costos de financiación de la construcción de las soluciones, costo reflejado en el valor de la misma.

Cabe resaltar que para poder solucionar el problema de la vivienda en Colombia es necesario que todos los actores involucrados en el tema tomen conciencia que es un problema que concierne a todos y que cada uno debe aportar, con la finalidad de que la VIS en Colombia sea una realidad para las personas demás bajos ingresos

7.5. EVALUACIÓN DE PROCESOS

Proyectamos que los procesos serán mejores cambiando la mentalidad del diseño y construcción de un proyecto, debido a las siguientes características: Mayor planificación, control y organización en etapas tempranas del proyecto, aplicación de tecnologías adecuadas tanto constructivamente como en el mercadeo. Además, existe un incremento en la productividad gracias a la mayor eficiencia y eficacia en procesos llevados a cabo y la incorporación del factor humano con el reconocimiento de las habilidades individuales y la asignación de mayor responsabilidad y capacitación. Todo esto con miras al mejoramiento continuo de la calidad de los procesos como parte de la visión gerencial de la empresa "Constructora B & J".

7.6. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

El control de calidad de la obra se hará a través de inspecciones necesarias en todos los procesos, el tiempo requerido para ello, la garantización de la seguridad del personal que labora en la obra y en administración.

Teniendo en cuenta la creciente demanda de vivienda de interés social y la poca oferta existente, estamos convencidos que el proceso de ventas será exitoso, mas aún teniendo en cuenta la calidad y el precio del producto que lo hará más competitivo.

Como se ha mencionado, se ofrecerá una vivienda habitable, repellada y con unas condiciones dignas para que la familia proyecte sus respectivas ampliaciones, lo cual garantiza que se trata de un producto óptimo altamente competitivo.

8. CONCLUSIONES

La “Constructora B & J” tiene en cuenta que el problema de vivienda urbana no es un tema que pueda resumirse en una meta cuantitativa, pues también las personas de bajos estratos merecen unas condiciones de vida mínimas, que les garanticen vivir con dignidad. Por esto, es necesario tomar conciencia de la situación crítica en que vive hoy en día un alto porcentaje de la población de este país, con el fin de encaminar el proceso de búsqueda de nuevas alternativas que aporten soluciones a este problema y brinden viviendas cada vez mejores.

En la actualidad la mayoría de la población de bajos recursos no puede acceder a créditos, dada su realidad laboral y sus ingresos, razón por la cual las viviendas de interés social deben optimizar los recursos, obteniéndose soluciones económicas, como es el caso del programa de vivienda planteado por la “Constructora B & J”.

La implementación de una nueva constructora de Vivienda de Interés Social, tendrá como excelente consecuencia, que los interesados podrán escoger entre varias opciones, siendo ellos quienes puedan determinar que ofertas puedan y quieran escoger.

BIBLIOGRAFIA.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 2 ed. Bogotá: McGraw Hill, 1992. p.540.

BOCK, Robert y HOLSTEIN William K. Planeación y control de la producción. Mexico: Editorial Limusa, 1974. p.486

OCAÑA, Carlos Hernando. Introducción a la administración. Pasto: Universidad de Nariño, 1994. p.80.

CEBALLOS CIFUENTES, Rafael. El proceso administrativo y su relación con la ejecución de obras de construcción en la edificación. Universidad del Valle. Cali. 1997.

_____. La administración de obras y el proceso administrativo. Documento. Universidad del Valle. Cali 1997.

CEBALLOS, Héctor Fabio. Los siete hábitos de la gente eficaz. Documento. Universidad del Valle. Cali. 2003.

DONNELLI GIBSON, Ivancevich. Dirección y Administración de empresas,. Addison-Wesley Iberoamericana.