



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN
GERENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICACIONES
MÉRIDA-VENEZUELA

***DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA
LA CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE
UNA EMPRESA CONSTRUCTORA EN
VENEZUELA***

*Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para
optar al Grado de Especialista en
Gerencia de la Construcción de Edificaciones*

Autora:
Arq. Carolina Paredes Guerrero
Tutora:
Prof. María O. Rojas de R.

Mérida, enero 2016

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICACIONES**

***DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA
EMPRESA CONSTRUCTORA EN VENEZUELA***

**Autora: Arq. Carolina Paredes Guerrero
Tutora: Prof. María Ofelia Rojas de Rodríguez
Fecha: enero de 2016**

RESUMEN

La finalidad de este estudio consistió en establecer estrategias para la creación y organización de una empresa constructora tipo en Venezuela. Crear una empresa implica identificar la oportunidad empresarial, los factores de producción, el mercado, las estrategias y además el empresario debe contar con una motivación, preparación y habilidades adecuadas para la toma de las cuatro decisiones anteriores; mientras que la idea de la organización se basa en la división lógica, óptima y ordenada del trabajo y las responsabilidades en la empresa constructora, lo que conduce en la cooperación estructurada, con sentido, de los distintos órganos para cumplir las funciones que tiene encomendadas como son: contratación, ejecución, liquidación de obras, entre otros. El método de investigación empleado es del tipo cualitativo y estará ubicada dentro de la metodología de investigación de tipo descriptiva, documental hermenéutico, debido a que se analizará la realidad presente sobre la necesidad propuesta, es decir, se establecerá una interacción entre los objetivos del estudio y la realidad. El diseño de estrategias se obtendrá a través del análisis de la matriz F.O.D.A., la matriz F.O.D.A. de estrategia. Este trabajo servirá como instrumento para el desarrollo y puesta en marcha del proyecto de creación de una empresa constructora y servirá como guía para facilitar la organización y crecimiento de la misma.

Palabras claves: Creación, Organización, Construcción, Estrategias, Empresa Constructora, Emprendedor.

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	iii
LISTA DE TABLAS.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....	5
-Planteamiento del Problema.....	6
-Pregunta de investigación.....	8
-Justificación.....	8
-Objetivos del estudio: general y específicos.....	9
-Alcance.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	10
-Antecedentes de la investigación.....	11
-Antecedentes Históricos de la Organización de Empresas.....	13
-Bases Teóricas.....	15
-Empresa constructora.....	16
-Funciones básicas y actividades de una empresa constructora.....	18
-Creación de una empresa constructora.....	19
-Proceso de la creación de una empresa.....	20
-Herramientas utilizadas para el desarrollo de la creación de empresa.....	21
-Diagnóstico de Mickinsey.....	21
-Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.....	23
-Matriz F.O.D.A.....	25
-Matriz F.O.D.A. de estrategia.....	26
-Definición de estrategias.....	27
-Modelo de creación de empresas.....	29
-Tipos de empresas en Venezuela.....	31

-Organización de la empresa constructora.....	33
-Propósito de la organización.....	35
-Pasos básicos para organizar una empresa constructora.....	36
-Principios de organización (Barra, R., 2004).....	36
-Factores que influyen en la estructura organizacional.....	39
-Estructura de una organización.....	40
-Estructura organizativa.....	41
-Importancia de los valores en las organizaciones.....	42
-Elementos de la comunicación interpersonal.....	42
-El proceso de comunicación interpersonal.....	43
-Tipos de organizaciones.....	45
-Organización formal.....	45
-Organización informal.....	45
-Organización reglamentaria.....	46
-Organización lineal.....	46
-Organización funcional.....	46
-Ventajas y problemas que representa una organización de obra.....	46
-Etapas de desarrollo de la empresa constructora.....	47
-Bases legales.....	48
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	52
-Cronograma de actividades.....	54
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	56
-Análisis F.O.D.A. (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.....	57
-Análisis externo.....	57
-Resumen de oportunidades y amenazas.....	61
-Análisis interno.....	61
-Resumen de fortalezas y debilidades.....	63
-Matriz F.O.D.A. de la empresa constructora.....	65
-Matriz F.O.D.A. de estrategias.....	66
-Análisis de los tipos de estrategias identificadas en la Matriz F.O.D.A.....	67

-Estrategias para la creación y organización de la empresa constructora...	70
CONCLUSIONES.....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
ANEXO. DOCUMENTO CONSTITUTIVO DE LA EMPRESA.....	92

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE TABLAS

1. Matriz F.O.D.A.....	26
2. Matriz F.O.D.A de Estrategia.....	27
3. Lineamientos Estratégicos.....	28
4. Aplicación del Modelo de las Siete “S” a la Empresa.....	62
5. Matriz F.O.D.A. Aplicada a la Empresa Constructora.....	62
6. Matriz F.O.D.A de Estrategias Aplicada a la Empresa Constructora...	67
7. Clasificación de las Estrategias de Acuerdo a su Horizonte de tiempo	86

LISTA DE FIGURAS

1. Proceso de Creación de una Empresa.....	20
2. Modelo de las 7S de McKinsey.....	23
3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	25
4. Modelo de Creación de Empresas.....	29
5. Análisis Externo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter aplicado en en la Creación de la Empresa Constructora.....	60
6. Diagnóstico Interno de McKinsey Aplicado a la Empresa.....	63
7. Estructura Organizativa de la Empresa Constructora “Diseños y Construcciones Yancar C.A”.....	85

INTRODUCCIÓN

Se concibe por construcción a la técnica o arte de fabricar edificios e infraestructuras y también a las labores de restauración y rehabilitación. Para llevar a cabo todo lo que conlleva a esta labor se requieren de empresas para su dirección y coordinación, por medio de proyectos y planificación; esta es la labor de la empresa de construcción.

La creación de una empresa constructora se puntualiza como una de las de mayor interés, seguimiento, dedicación y esfuerzos por su importancia demostrada en su capacidad para generar empleo, desarrollo y crecimiento económico en la sociedad actual. La capacidad de estas empresas para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, las convierte en un elemento clave en el desarrollo económico de un país.

Por lo tanto, la creación de una empresa constructora constituye un proyecto empresarial, y como cualquier otro tipo de proyecto cumple con los procesos de inicio, organización, planificación, ejecución, control, seguimiento y cierre, así como una serie de trámites, siendo los procesos de organización y planificación unos de los más importantes, ya que a través de estos procesos el empresario puede identificar la estructuración y los elementos requeridos para el desarrollo de la empresa, los cuales son: identificar una oportunidad empresarial, los factores de producción, el mercado y la estrategia.

Con respecto a la organización de la empresa constructora ésta corresponde a su capacidad y su estructura. La capacidad y estructura de una empresa constructora dependerá no sólo del dinamismo y del capital disponible del empresario, sino también de su emplazamiento y de las condiciones del mercado.

La estructura organizacional básica de una empresa queda representada en organigramas que muestren de manera esquemática la composición y distribución de los

distintos puestos y servicios que constituyen su organización y el orden jerárquico y de relación en que queden situados.

En fin, la organización de la empresa constructora consiste en la participación, constituida con sentido, de los distintos órganos para cumplir las funciones de la empresa.

La presente investigación se desarrolla en VI capítulos, cada uno contiene:

Capítulo I. El Problema, contiene el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos del estudio: general y específicos, los alcances y limitaciones.

Capítulo II. Marco Teórico, contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y bases legales que servirán de base para el desarrollo del tema en estudio.

Capítulo III. Marco Metodológico, describe la metodología de la investigación, el tipo de investigación, área de objeto de estudio, técnica de recolección de datos, las técnicas de análisis e interpretación de los datos.

Capítulo IV. Aspectos Administrativos, contiene la factibilidad de la investigación y el cronograma de actividades para el desarrollo del caso en estudio.

Capítulo V. Resultados, presentará el análisis de las estrategias a través de: Análisis Interno por medio del modelo de las Siete "S" de Mckinsey, a fin de realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de la empresa y de ésta manera obtener las fortalezas y debilidades; luego se estudiará el análisis externo utilizando la metodología del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas, una vez aplicadas estas dos metodologías se realizará la Matriz F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y la Matriz F.O.D.A de Estrategia, por consiguiente, se obtendrá el resultado del análisis de estrategias identificadas en dicha matriz.

Finalmente el Capítulo VI. Estrategias para la Creación y Organización de la Empresa, contiene las estrategias legales y las estrategias organizativas, es decir, un resumen de los aportes de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las empresas constructoras son garantes de una de las actividades más importantes, dentro de las ciudades y pueblos, pues estas favorecen el crecimiento de los mismos impulsando de una u otra forma la economía. Se señala que la construcción es una actividad multiplicadora, dado que tiene la particularidad de ocupar un importante número de personas. Esta industria dentro del país tiene una importante cobertura y al igual una actividad noble, sin embargo, es también una de las más complejas en muchos aspectos.

En el sector de la construcción hemos detectado que para salir adelante, es necesario crear empresas con capacidades multifuncionales, eficientes, especializadas, innovadoras que a través de alianzas estratégicas puedan competir en las obras que poco a poco impulsan el mercado.

En Venezuela la industria de la construcción ha constituido uno de los sectores más importantes del país por su estrecha vinculación con la creación de infraestructura básica y la satisfacción de necesidades humanas, ya que es una de las actividades de gran peso en la economía nacional debido a que contribuye al desarrollo económico aportando para el país los siguientes porcentajes desde 2010 hasta 2013 al Producto Interno Bruto (PIB):

Actividad	Año 2010			Año 2011		
	PIB AÑO	PIB Sector Construcción	%	PIB AÑO	PIB Sector Construcción	%
Construcción	55.807.510	4.018.451	7.20	58.138.269	4.209.422	7.24

Fuente: Banco Central de Venezuela (2014)

Actividad	Año 2012			Año 2013		
	PIB AÑO	PIB Sector Construcción	%	PIB AÑO	PIB Sector Construcción	%
Construcción	61.409.103	4.907.082	7.99	62.233.885	4.793.177	7.70

Fuente: Banco Central de Venezuela (2014)

Actualmente el escenario en Venezuela en el sector construcción es diferente ya que se puede construir de dos maneras: o para el Gobierno, con los materiales garantizados en el marco de la GMVV (Gran Misión Vivienda Venezuela), o de manera privada sorteando las dificultades de la falta de suministros y cayendo en el mercado especulativo, afirman fuentes del sector.

Por su parte, la construcción demandada por el sector privado ha disminuido en 25,0%, tanto en la ejecución de obras de carácter residencial como no residencial.

La caída observada en el sector obedece, entre otros factores, a los problemas confrontados con el suministro de insumos básicos, a su vez relacionados con el retraso en la contratación y pago de obras por restricciones administrativas y operativas en los entes del Gobierno.

Tras la nacionalización de las plantas cementeras, entre ellas, la mexicana Cemex en 2008, "para nadie es un secreto que la producción ha bajado considerablemente y, por supuesto, el cemento y la cabilla que se producen en Venezuela no es suficiente", (Gómez, 2014).

Claro está que la creación y organización de una empresa constructora en Venezuela, actualmente, consta de una serie de procesos y trámites, los cuales deberían ser claros y precisos para las personas que desean crearla, en el momento que tomen la decisión como emprendedores en este tipo de negocio. Para la constitución y organización de este tipo de empresas no existe un sitio que pueda orientar e informar todos los pasos, dudas, consultas, asesorías, aclaratorias y guía sobre cómo constituirla y estructurarla.

En función a lo anterior, el propósito de las estrategias de la creación y organización de la empresa constructora en Venezuela, es el de poder aprovechar las áreas de oportunidad que presenta el mercado, pudiendo ofrecer a dichas empresas y a los

gobiernos, servicios integrales externos que les permitan ser más competitivos, abatir costos y hacer eficientes los procesos en el diseño, en la construcción de obras de infraestructura y equipamiento.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles lineamientos y estrategias seguir para la creación y organización de una empresa constructora tipo?

JUSTIFICACIÓN

El desarrollo económico de nuestro país no puede forjarse sin la evolución de la industria de la construcción y viceversa, teniendo que replantearse en las últimas décadas su esquema de crecimiento, especialmente cuando experimenta los duros embates del proceso económico y de globalización mundial.

La construcción se define internacionalmente como la combinación de materiales y servicios para la producción de bienes tangibles. Una de las características que la distingue de otras industrias es su planta móvil y su producto es fijo, éste distinto en cada caso, además es importante proveedora de bienes de capital fijo, indispensables para el sano crecimiento de la economía.

Por tal razón, la industria de la construcción es uno de los sectores más importantes y dinámicos por su estrecha vinculación con la creación de infraestructura básica de un determinado lugar como carreteras, puertos, vías férreas, puentes, plantas de energía eléctrica, hidroeléctrica y termoeléctrica, así como sus correspondientes líneas de transmisión y distribución, construcciones comerciales e industriales, instalaciones tecnológicas, perforación de pozos, plantas petroquímicas e instalaciones de refinación y obras de edificación residencial y no residencial. Generando así la satisfacción de necesidades humanas, entre las que destacan servicios de suministro de agua potable, electricidad, red de sistemas cloacales, red de telecomunicaciones, entre muchos más.

Por tal motivo, una empresa constructora bien constituida generará grandes ventajas tanto en el área económica como en el área productiva de un determinado lugar, siempre y cuando se constituya bajo los adecuados lineamientos para tal fin.

Una vez creada la empresa constructora debe contar con la debida organización y planificación para superar cualquier riesgo o problema que surja y de esta manera avanzar evitando retrasos y mayores contratiempos, ya que este tipo de empresa es muy dinámica y varían sus actividades de acuerdo a la obra que ejecute.

OBJETIVO GENERAL

Establecer estrategias para la creación y organización de una empresa constructora tipo en Venezuela.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Señalar la importancia de la creación de una empresa constructora.
2. Diagnosticar situación Porter – F.O.D.A.
3. Establecer criterios para la creación de una empresa constructora tipo.
4. Presentar análisis estratégicos para la nueva empresa constructora.

ALCANCE

Orientar a nuevos emprendedores relacionados con el ramo de la construcción, para dar a conocer aspectos relacionados a la creación y organización de una empresa constructora.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La **construcción** de hoy es una parte importante de la cultura industrial, una manifestación de su diversidad y complejidad, y una medida de su dominio de las fuerzas naturales, que pueden producir una amplia variedad de entornos construidos para atender las diversas necesidades de la sociedad. Para cumplir con estos objetivos se hará necesario que las empresas constructoras produzcan beneficios y la función principal del empresario es la creación de un organismo estable, en continua superación y teóricamente perdurable.

Barba, R. (2004) en su trabajo Creación y Desarrollo de una Empresa Constructora señala que en los países de alto índice demográfico como Ecuador, la necesidad de las obras civiles debe ser atendida por las empresas constructoras del tipo estatal o privado. La realidad es que siempre las constructoras privadas con su agresiva y relativa eficiente operación han servido para evitar el monopolio estatal y ofrecen la alternativa técnica a pequeños, medianos y grandes proyectos, ayudando como todas las empresas existentes al desarrollo económico y social del país; todo lo que la empresa constructora privada ha construido nos permite afirmar el criterio, que la productividad de un país es la productividad de sus empresarios. Firmemente se aprecia que el mundo del empresario honesto y trabajador está fundamentado en la innovación, la creatividad y el ingenio y que el futuro de nuestros países tercermundista depende principalmente de la formación de estas empresas que cumplen a cabalidad con sus fines sociales y de rentabilidad.

León, N. (2006) indica en su trabajo Análisis de los Sistemas de Costos de las Empresas Constructoras que la relevancia de las empresas constructoras radica en que las mismas se encargan de transformar materias primas, partes o piezas

acabadas, en productos de gran valor social y económico (viviendas, carreteras, puertos, infraestructura, instalaciones deportivas y otras), resumido en el valor agregado, lo cual requiere indudablemente de muchos conocimientos, destrezas, tecnologías y otros recursos. Por ello, este sector bien desarrollado puede representar el mayor indicador de crecimiento económico de un país. Por ejemplo en Colombia este sector experimentó el mayor crecimiento, durante el año 2009 en Latinoamérica, seguido de Bolivia y Ecuador, según el CENAC (Centro de Estudios de la Construcción y el Desarrollo Urbano y Regional, 2011).

Fernández, J. (2007) realizó un estudio sobre la Empresa Constructora y afirma que dentro del sector de la construcción aparecen tres figuras claves cuyo desempeño conjunto lleva generalmente al éxito en la ejecución de las obras: 1) Cliente o propiedad: el que contrata la obra; 2) Dirección facultativa: el técnico que dirige las obras; y 3) Constructor: el que las ejecuta. También expresa que la estrategia se define como la manera como una empresa se adapta al entorno, según la relación producto/mercado. La estrategia debe ser formulada de acuerdo con una precisa evaluación del entorno y de la competencia mediante los necesarios estudios del mercado a través de las herramientas clásicas como el FODA, el Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter, Diagnóstico de Mckinsey, el Análisis de la Cadena de Valor, etc. Dentro de las estrategias corporativas destaca la estrategia de crecimiento. El crecimiento es un objetivo casi innato a la empresa. Es una de las formas más evidentes de manifestar el éxito de una empresa. Las empresas que crecen con éxito tratan de mantener las cualidades que eran intuitivas y espontáneas cuando eran pequeñas; las cualidades que la condujeron al éxito.

Por su parte, dentro de las estrategias genéricas definidas por Michael E. Porter, podemos distinguir entre la estrategia de liderazgo en costes, la estrategia de diferenciación y la estrategia de alta segmentación.

De entre las estrategias anteriores, las empresas constructoras deben utilizar las de diferenciación, mediante la innovación, la calidad y el servicio al cliente, lo cual pueden provocar una lealtad de los clientes hacia la empresa, lo que supondrá una

menor sensibilidad de la demanda respecto al precio, consiguiéndose una barrera de entrada frente a nuevos competidores.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

La evolución histórica de las empresas guarda estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos, los diversos tipos de empresas presentados a través de los siglos son resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas que constituyen su ruta hacia formas más adecuadas de progreso.

En la segunda mitad del Siglo XX, entre 1949 y 1979, arranca la línea de investigación científica en este terreno, celebrándose varios congresos en los Estados Unidos. La disciplina toma dos vertientes, la dedicada a la PyME (Pequeñas y Medianas Empresas), y aquella que trata de la figura del empresario, como emprendedor, y de la creación de empresas.

En los últimos tiempos, el empuje esencial lo da el *Informe Birch*, presentado en 1979 ante el Congreso de los Estados Unidos, donde se exponía que, a diferencia de lo que se creía hasta los años setenta sobre que la gran empresa integrada verticalmente sería el modelo por excelencia, quedando la pequeña y mediana empresa reducida a simple vestigio de una etapa anterior de desarrollo económico (post II Guerra Mundial), la mayoría de los puestos de trabajo en los Estados Unidos lo creaban las PYMES. Como dato señalaba que en la etapa 1969-1976 el 50% de los nuevos empleos fueron generados por las pequeñas empresas. En el mismo sentido se pronuncia la Carta Europea¹¹ de la Pequeña Empresa (2002), confirmando el papel de innovador y generador de empleo del emprendedor que inicia su actividad a través de su pequeña empresa, además de ser, por su estructura menor, el tamaño de entidad que puede más fácilmente adaptarse al entorno cambiante.

En cuanto a la empresa de la construcción tuvo su origen en forma paralela al desarrollo de los pueblos y, consecuentemente, a la de la administración. Nació para atender las necesidades de la sociedad, creando condiciones favorables para un mejor hábitat.

Las rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas producidas como consecuencia de revoluciones o guerras, han tenido siempre influencia directa o inmediata sobre las empresas industriales, comerciales y de servicio, provocando importantes cambios en los conceptos de propiedad pública y privada, de trabajo y acción gubernamental, que se han reflejado de manera invariable en la forma de organización y constitución jurídica y económica de las empresas.

Los nuevos descubrimientos científicos han influido de modo poderoso en las grandes empresas. De las pequeñas empresas (domésticas y manufactureras sostenida por el trabajo manual) en la Edad Media hasta las grandes empresas actuales (que operan casi todas bajo la influencia de los adelantos tecnológicos), el caminar es inmenso y el gran desarrollo de estas organizaciones ha hecho que los avances tecnológicos busquen y encuentren nuevas maneras de organización jurídica, administrativa y financiera.

Se distinguen tres (3) etapas en la evolución histórica de las empresas a partir del fin de las civilizaciones antiguas:

1. El tiempo en que el concepto de capital estuvo restringido a objetos y mercancías.
2. El tiempo en que el anterior concepto se amplió y se adiciono con la existencia del dinero.
3. El tiempo en que a los elementos anteriores se sumaron los valores beneficiarios.

Las organizaciones existen desde siempre y son consideradas como ciencia desde finales del siglo pasado y principios del actual.

La creación de nuevas empresas según Ollé (1997), es un factor importante en el desarrollo de la economía de un país, debido a que una estructura industrial equilibrada y sana presupone el proceso de entrada y salida de empresas en el mercado, en buena medida, de que desaparezcan del mercado las empresas

ineficientes, por una parte, y de la creación de nuevas empresas en número suficiente, por otra.

BASES TEÓRICAS

Antes de definir que es una empresa constructora, se define primero que es una empresa. La empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

Sansom, R. (1985) En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

En Derecho es una entidad jurídica creada con ánimo de lucro y está sujeta al Derecho mercantil. En Economía, la empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo.

Una vez que queda definido que es una empresa, a continuación se define lo que es una empresa constructora.

EMPRESA CONSTRUCTORA

Sansom, R. (1985) Es toda aquella organización que se encarga de ejecutar obras civiles, tales como: edificaciones, puentes, carreteras viales, industrias, entre otros, con el fin de prestar un servicio en el país.

Al hablar de una constructora nos referimos a un término proveniente de la construcción que se entiende que es la fabricación de cosas que tienen muchos elementos. Desde esa perspectiva podemos hablar de varios tipos de construcciones.

Dentro de las obras públicas están las carreteras, puentes, aeropuertos, hospitales y muchas otras. Dentro de las privadas están las que se dedican a edificios, casas y urbanizaciones. En esto hay una diferencia muy leve y son pocas las constructoras que se dedican a una u otra exclusivamente y abundan las que hacen ambas actividades.

Estas ejercen la satisfacción de necesidades humanas, entre las que destacan servicios de suministro de agua potable, instalaciones de saneamiento, drenaje, pavimentación, obras de vivienda, hospitales y escuelas.

Los factores anteriores hacen de la industria de la construcción el eje fundamental para el logro de objetivos económicos y sociales, así como el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad.

Las empresas constructoras, tienen por objeto:

- La preparación de obras: Demolición y movimiento de tierras, perforaciones y exploraciones.
- La construcción general de inmuebles y obras de ingeniería civil: Construcción general de edificios y obras singulares de ingeniería civil (puentes, túneles), construcción de cubiertas y de estructuras de cerramiento, construcción de autopistas, carreteras, campos de aterrizaje, vías férreas y centros deportivos y otras construcciones especializadas.
- Las instalaciones de edificios y obras: Instalaciones eléctricas, aislamiento térmico y acústico, instalación de climatización y otras instalaciones de edificios y obras.

- El acabado de edificios y obras: Instalaciones de carpintería, revestimiento de pisos y paredes, acristalamiento y pintura y otros trabajos relacionados con estas actividades.
- El alquiler de equipo de construcción o demolición dotado de operario.

De esta clasificación se desprende que las empresas relacionadas a la industria auxiliar de la construcción y que puedan actuar como subcontratistas, son consideradas también como empresas constructoras.

Las empresas constructoras cuentan con la infraestructura y mano de obra necesaria para edificar cualquier tipo o forma de construcción, además del manejo de los materiales para construcción como cemento, cabillas, bloques, entre otros.

Una de las actividades que la empresa constructora requiere realizar es un estudio de las condiciones del suelo para saber qué tipo de materiales empleará para llevar a cabo la construcción.

Entre los materiales más utilizados por las empresas constructoras se encuentran los siguientes: la madera, el acero inoxidable, el concreto armado, el bloque de arcilla, el bloque gris, entre otros.

Las herramientas que complementan el uso de esos materiales son: los andamios, las carretillas, las escaleras, esmeril, taladros, mezcladoras, espátulas, entre otros.

Antes de iniciar cualquier construcción la empresa necesitará crear primero un boceto que se le mostrará a quien contrata los servicios para recibir su aprobación o realizar todos los cambios convenientes para la obra.

Cuando el proyecto de construcción ha sido aprobado, la empresa constructora iniciará con la mano de obra.

Cada plan de construcción maneja un tiempo de entrega, tomando en cuenta los imprevistos que se pueden presentar.

Los tipos de construcción son:

- Construcción Residencial.
- Construcción Comercial.
- Construcción Industrial.
- Construcción de Obras públicas.
- Construcciones Institucionales.

El objetivo principal de una empresa constructora será entregar sus productos o servicios de acuerdo al proyecto que se ha trabajado y lo que marca el contrato establecido. Además de cuidar la seguridad de sus trabajadores y de las personas involucradas en la obra.

FUNCIONES BÁSICAS Y ACTIVIDADES DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

La parte de la administración de una empresa constructora intervienen tres funciones importantes: finanzas, operaciones y mercadeo.

1. **Finanzas:** Se encarga de organizar los presupuestos para cobro del proyecto que se realice, para pagar a todo el personal que colabora.
2. **Operaciones:** Lleva a cabo la planeación y logística para realizar el proyecto que se esté llevando a cabo y llegue a buen término.
3. **Mercadeo:** La empresa constructora debe conocer bien el mercado y sus sectores al que se va a dirigir, para comercializar sus servicios.

Dentro de las principales actividades que tiene una empresa constructora se encuentran:

- El contacto con el cliente.
- Coordinar la uniformidad de los insumos necesarios para la construcción.
- Supervisión del proyecto.
- La medición de la productividad.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

Barba, R. (2004) La creación de una empresa constructora, como la de cualquier otra empresa es motivo de grandes responsabilidades, principalmente de tipo: económico, social y legal. Pero si se alcanza la meta propuesta al inicio de las operaciones y de forma lícita, se obtendrá una motivación que puede llenar de orgullo a cualquier ser humano, sin contar con los beneficios económicos que esta empresa de seguro generará para su propietario, empleados y la sociedad en general. Consideramos que la meta fundamental de todo empresario es la creación de una compañía estable, que aplique de forma sistemática y permanente nuevas técnicas o tecnologías para mejorar su dirección, control o producción, logrando de esta forma mantenerse en el mercado teóricamente en un segmento importante del tiempo e incluso traspasar generaciones. Para el logro de las metas cuidadosas y juiciosamente planeadas, deberá como gerente trabajar incansablemente y enfrentar sin tregua y coraje, a todas las responsabilidades que se presenten en el camino; jamás deberá pensar en el fracaso o la derrota; con el principal propósito de dejar huella y lograr el respeto de las demás personas. Este desempeño tendrá que ser medido según Peter Drucker (1973) mediante el doble criterio de la eficacia que la define como “la habilidad de hacer las cosas y la eficiencia que sería la habilidad para hacerlas correctamente”; de estos dos criterios, Drucker sugiere que la efectividad es la más importante, ya que el más alto grado de eficiencia posible podría compensar una selección equivocada de metas.

PROCESOS DE LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA

El proceso de creación de una empresa puede estudiarse a partir de sus distintas fases o etapas. Veciana (2005) presenta un esquema del proceso de creación de empresa que comprende cuatro fases, a saber: (1) Generación, (2) Creación, (3) Lanzamiento y (4) Consolidación.



Figura 1. Proceso de creación de una empresa (Veciana, 2005).

Dichos procesos se describen a continuación:

1. *Fase de Gestación:* En esta fase es donde se define la idea de negocio y se toma la decisión de crear la empresa.
2. *Fase de Creación:* Esta fase busca identificar la oportunidad empresarial o negocio, se configura el proyecto empresarial, se desarrollan las estrategias, la planeación de negocios y se crea formalmente la empresa.
3. *Fase de Lanzamiento:* Se forma el equipo para la puesta en marcha del Plan de Negocios, para ello se requiere la adquisición y organización de los recursos, se desarrolla el producto o servicio, se gestiona el financiamiento y se lanzan los productos al mercado.
4. *Fase de Consolidación:* En esta fase, finalmente, se tiene constituida la empresa y se pone en marcha, monitoreando los objetivos propuestos.

Según IPYME (s/f), si la empresa no ha iniciado las actividades, la planeación resulta útil como:

- Guía de planificación empresarial.
- Instrumento para la búsqueda de financiamiento.
- Desarrollo de nuevas estrategias y actividades.

HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA EL DESARROLLO DE LA CREACIÓN DE EMPRESA

Para el desarrollo de la creación de la empresa constructora serán utilizadas herramientas de diagnóstico de Mckinsey análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, la matriz F.O.D.A., la matriz F.O.D.A. de Estrategia y la definición de estrategias, a fin de reforzar la metodología planteada.

DIAGNÓSTICO DE MCKINSEY

Caldera, E. (2010) Las 7S de McKinsey es un modelo que une los 7 factores básicos para cualquier estructura organizativa. Suele emplearse para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada con dichos factores. En caso negativo sería necesario replantearse parte o la totalidad de la estrategia.

Las 7S de McKinsey están compuestas por 7 esferas interconectadas entre sí, cuyo elemento central son los valores compartidos. Cada una de las esferas refleja un elemento básico en cualquier organización.

- **STYLE** (Estilo): El estilo se refiere a la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula gerencial quien establece un modelo de comportamiento, y da ejemplo a las capas inferiores de la empresa. Viene a ser la cara de la empresa.
- **STAFF** (Personal): Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.

- **SYSTEMS** (Sistemas): Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.
- **STRATEGY** (Estrategia): La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.
- **STRUCTURE** (Estructura): La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multidoméstica), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad (sociedad anónima, limitada), la fórmula de expansión (franquicia, orgánica, fusiones), de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), de recursos humanos (estructura piramidal o plana), etc.
- **SKILLS** (Habilidades): Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales.
- **SHARED VALUES** (Valores compartidos): Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.

Caldera, E. (2010) Existe una clara interacción entre STYLE y SHARED VALUES. Normalmente se asocia al primero el concepto de Cultura Empresarial o Valores Corporativos, y al segundo el concepto de Misión. Ambos conceptos, a menudo están influidos por la idiosincrasia del fundador, a veces el origen de la empresa, y a veces simplemente se van forjando con el tiempo. Ambos atributos reflejan a la vez la ética y estética de la empresa

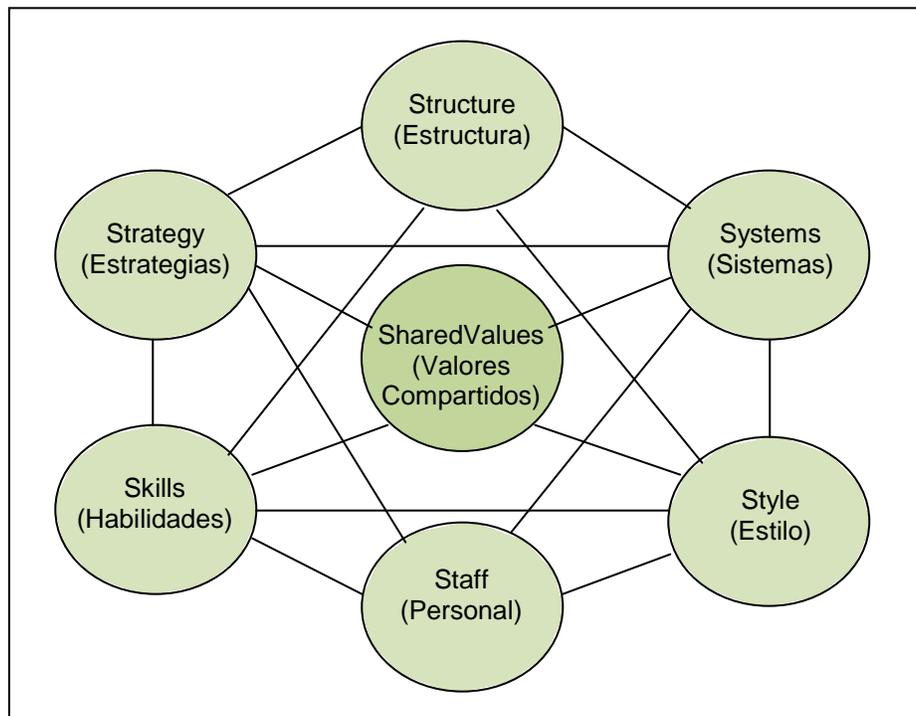


Figura 2. Modelo de las 7S de Mckinsey (1980).

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

En 1980 Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen cinco diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Se estudiará el mercado o el segmento, donde los nuevos participantes tienen pocas barreras de entrada, porque estos resultan poco atractivos, ya que en cualquier momento podrían llegar competidores con recursos y capacidades para apoderarse de porciones del mercado.
2. **La rivalidad entre los competidores:** Se analizará la dificultad para la organización de competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos

fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- 3. Poder de negociación de los proveedores:** Se considerará el mercado o segmento del mercado poco atractivo para la organización debido a que los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la organización, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.
- 4. Poder de negociación de los compradores:** Se estudiará si el mercado o segmento es atractivo, si los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente.
- 5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Se verificarán en el mercado o segmento los productos sustitutos reales o potenciales. Especialmente identificar si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

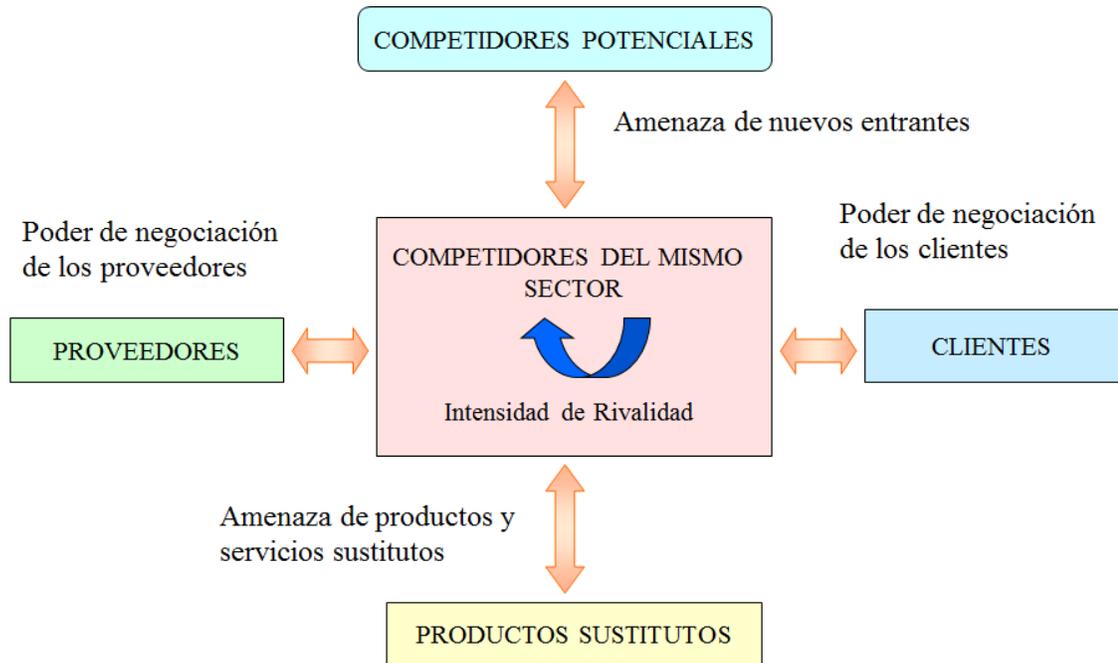


Figura 3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, (1980)

MATRIZ F.O.D.A.

Para la creación de la empresa constructora se aconseja realizar una Matriz F.O.D.A. que dará como resultado el análisis de las reales posibilidades existentes.

La Matriz F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

- **Fortalezas:** Estarán las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros.

- **Oportunidades:** Se ubicarán los factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** Se hallarán los 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.
- **Amenazas:** Se colocarán aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización.

La matriz F.O.D.A se presenta de la siguiente manera:

	POSITIVAS	NEGATIVAS
EXTERIOR	Oportunidades	Amenazas
INTERIOR	Fortalezas	Debilidades

Tabla 1: Matriz F.O.D.A. (Francés, 2006)

MATRIZ F.O.D.A DE ESTRATEGIA

Es una herramienta utilizada luego de tener listas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es decir, de realizar la matriz F.O.D.A. En la matriz F.O.D.A. de Estrategia, se define el tipo de estrategia para cada combinación de situaciones. En la cual se estableció una tipología de estrategias con las combinaciones posibles:

- **Estrategias Ofensivas:** Oportunidades aprovechadas con las fortalezas.
- **Estrategias Adaptativas:** Oportunidades enfrentadas con debilidades.
- **Estrategias Reactivas:** Amenazas enfrentadas con fortalezas.
- **Estrategias Defensivas:** Amenazas enfrentadas con debilidades.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategias Ofensivas	Estrategias Reactivas
DEBILIDADES	Estrategias Adaptativas	Estrategias Defensivas

Tabla 2: Matriz F.O.D.A. de Estrategia (Francés, 2006)

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo, que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Para definir la estrategia es necesario entender cuál es la posición actual y evaluar con toda la inteligencia disponible, los cambios competitivos, los cambios en los mercados que se pudieran capitalizar o de los que nos debemos cuidar para ir de la posición actual a la posición deseada, lo cual puede ser visto como las acciones que hay que realizar para alcanzar la visión de la organización, considerando todos los elementos analizados en la matriz F.O.D.A.

La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos. También asigna los recursos para implementarlos.

La estrategia en la organización se va a desarrollar en relación con los tres tipos de lineamientos estratégicos de acuerdo con su horizonte de tiempo o período de validez, los cuales son: Permanentes, semipermanentes y temporales.

Caldera, E. (2010) Los lineamientos estratégicos son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generales establecidas.

Normalmente su definición es realizada durante el proceso formal de planificación estratégica. No tienen un carácter inmutable y requieren revisiones conforme ocurren cambios en el entorno.

Los tres tipos de lineamientos estratégicos se definen a continuación:

- **Permanente:** En este se desarrollaran estrategias relacionadas con la misión de la empresa, que su duración está típicamente definida entre 10 y 20 años, y se caracteriza por tener definiciones estratégicas relacionadas con la identidad de la organización. En los tiempos actuales caracterizados por los cambios radicales en las tendencias de mercado, estas estrategias deben ser muy flexibles. Comprenden los fines, la misión y los valores.
- **Semipermanentes:** El lineamiento semipermanente de mayor valor en la estrategia de visión, la cual normalmente tiene una duración de 5 a 10 años, es decir, la estrategia se centra en definir la ruta a seguir para conseguir el objetivo fundamental de la organización en este espacio temporal.
- **Temporales:** Se refiere a las situaciones más cambiantes en la organización, ya que pueden variar con referencia a un año, y dependen directamente de los objetivos semipermanentes, ya que representan las estrategias relacionadas con la toma de decisiones de más corto alcance.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS		
Permanentes	Semipermanentes	Temporales
Misión	Visión	Objetivos Metas Estrategias

Tabla 3. Lineamientos Estratégicos. (Díaz, 2013)

MODELO DE CREACIÓN DE EMPRESAS

Con respecto a la creación de una nueva empresa según Veciana (2005), la misma se basa en los siguientes aspectos, tal como se puede apreciar en la figura 4, que se muestra a continuación:

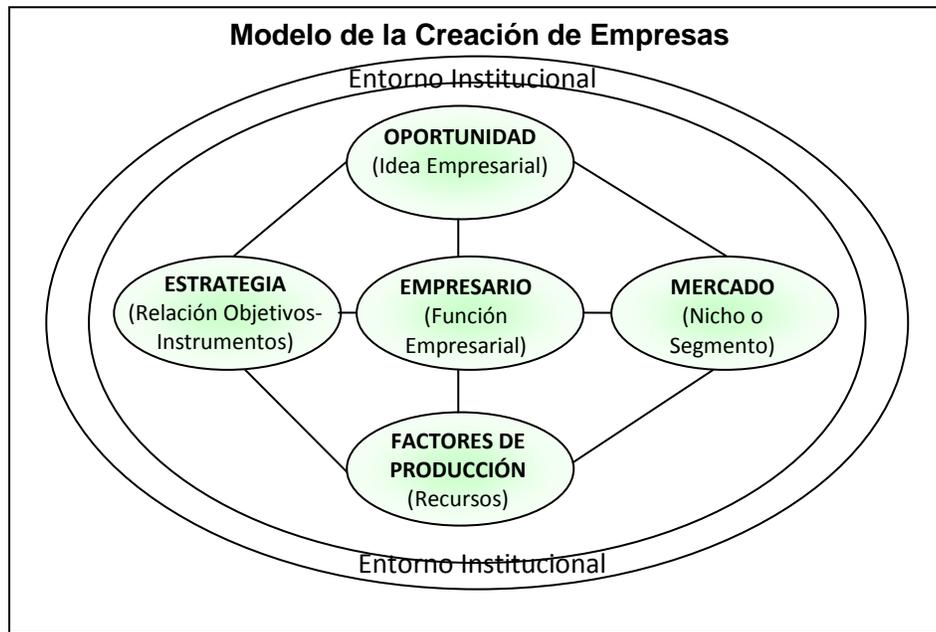


Figura 4: Modelo de Creación de Empresas (Veciana, 2005).

Cada uno de los aspectos del modelo de creación de empresas contiene:

1. **Oportunidad:** La identificación de una oportunidad empresarial que es el punto de partida de idea empresarial.
2. **Mercado:** Es el nicho del mercado o segmento en el cual va a operar la nueva empresa.
3. **Estrategia:** Es la que el empresario piensa adoptar para la combinación adecuada de los medios de producción y la forma de dirigirse a los consumidores o usuarios potenciales. La estrategia o la relación objetivos-instrumentos o fines-medios define y concreta la realización de la idea empresarial y la explotación de la oportunidad empresarial.
4. **Empresario:** El empresario con una motivación, preparación y habilidades adecuadas para la toma de las cuatro decisiones anteriores.

Este modelo de creación de empresas, parte de una idea empresarial que requiere pasar por un proceso de planeación para su consolidación, ya que de esta forma se puede anticipar el entorno al cual se enfrentará el proyecto empresarial y/o

negocio y qué decisiones debe tomar hoy para determinar la mejor forma de alcanzar sus objetivos, permitiendo mitigar en lo posible el nivel de incertidumbre y los riesgos asociados con el propio entorno del negocio en el cual se participa.

Un proyecto empresarial es un conjunto de actividades que cuentan con un presupuesto y un tiempo determinado para lograr un objetivo: (a) Transformar una idea en un producto terminado, o (b) Mejorar un producto, proceso o servicio (Rivera, 2005, p.8).

El proceso de creación de una empresa es un proyecto de tipo empresarial, por lo que se encuentra enmarcado dentro del “ciclo de vida de un proyecto” al igual que cualquier otro tipo de proyecto. La diferencia radica en que el proceso de creación de una empresa comprende cuatro fases: gestación, creación, lanzamiento y consolidación, mencionadas anteriormente, y las fases típicas en el ciclo de vida del proyecto propuesta por el Project Management Institute (PMI) son cinco procesos: inicio, planeación, ejecución, control y cierre. Sin embargo, las fases de la creación de una empresa y las del ciclo de vida del proyecto son compatibles entre sí.

De acuerdo a Pinson&Linnett (1999), la planeación de un proyecto de creación de empresa se ve plasmado en lo que se conoce como un Plan de Negocios, el cual ayuda a visualizar hoy cómo deben operar las distintas áreas del negocio o empresa, para que de manera conjunta y sinérgica permitan alcanzar los objetivos deseados de la manera más eficiente posible, produciendo el máximo de resultados con el mínimo de recursos.

TIPOS DE EMPRESAS EN VENEZUELA

Una compañía o empresa en Venezuela y a nivel mundial, representa la unidad económica fundamental para el desarrollo de un país, mediante la construcción y producción de bienes y servicios, creando fuentes de trabajo. Existen en Venezuela los siguientes tipos de empresas:

- 1. Sociedad de Personas:** Se forma entre dos o más personas, entre las cuales existe la mutua confianza.

2. **Sociedad en Nombre Colectivo:** Está conformada por dos o más personas con un fin lucrativo y la administración es llevada por ellos mismo.
3. **Sociedad en Comandita Simple:** Es una sociedad de tipo personalista que se caracteriza por la coexistencia de socios colectivos.
4. **Firma Unipersonal:** Está conformada por una sola persona y esta responde ante cualquier obligación con terceros.
5. **Sociedades de Capital o Compañía Anónima (C.A.):** Está conformada por el capital o patrimonio, los socios solo están obligados a responder por el monto de sus acciones.
6. **Sociedades Anónimas (S.A.):** Las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado, los accionistas no responden con su patrimonio personal de las deudas de la sociedad, sino únicamente hasta el monto del capital aportado.
7. **Sociedades en Comandita por Acciones:** El capital social está representado por acciones y la responsabilidad de los socios está limitada por el valor de sus acciones.
8. **Sociedades Anónimas de Capital Autorizado (S.A.C.A.):** Es un tipo de sociedad en el cual el capital autorizado, una vez aprobado, y analizado el aumento del capital social, va a pasar del capital suscrito al capital autorizado por la vía de nuevas acciones y sin pasar el límite del capital autorizado.
9. **Sociedades Anónimas Inscritas de Capital Abierto (S.A.I.C.A.):** Son aquellas sociedades anónimas de capital abierto, debidamente autorizadas por la Comisión Nacional de Valores.
10. **Sociedades Mixtas:** Son sociedades que combinan características de las sociedades de personas y las de capital.
11. **Sociedades de Responsabilidad limitada (S.R.L.):** Son aquellas sociedades en que el capital está dividido en cuotas de participación, no son negociables y un socio para venderlas requiere de la aprobación de los demás socios.

12. Sociedades Cooperativas: Las cooperativas son sociedades no mercantiles, con el fin de realizar una actividad económica-social, donde predomina el principio de solidaridad.

Para formalizar el registro de las sociedades mercantiles se debe considerar lo siguiente: (según Código de Comercio de Venezuela)

- Escoger el nombre o razón social de la compañía.
- El capital suscrito y/o pagado es el aporte de cada socio, que nunca debe ser menor del 20% del capital total.
- El objeto y servicio de la compañía o empresa.
- Solicitud de nombre o denominación social.
- Reserva de nombre o denominación social.
- Introducir documento constitutivo en el registro.
- Cálculo del monto a pagar por la inscripción y pago al fisco nacional.
- Pago por derechos de registro y firma del mismo.
- Publicación del registro mercantil.
- Registro único de información fiscal R.I.F.
- Libros de contabilidad para sellar y foliar en el registro: diario, mayor, inventario.

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

La organización de la empresa constructora, se define como la división lógica, óptima y ordenada del trabajo y las responsabilidades en dicha empresa, lo que conduce en la cooperación estructurada, con sentido, de los distintos órganos para cumplir las funciones que tiene encomendadas: contratación, ejecución, liquidación de obras, entre otros. En la empresa de construcción, la estructura organizacional, depende, según algunos autores en primer lugar del tamaño, siendo en general, la

descentralización superior en las de gran dimensión, mientras que las pequeñas se caracterizan por la concentración de funciones en menos personas. En segundo término, de la actividad que desarrolla, pudiendo ser diferentes los organigramas de empresas dedicadas a obras de ingeniería civil y arquitectura en los referentes a las ocupadas en las de obras públicas y los de obras privadas, etc.

Para la etapa inicial de una empresa constructora, la organización se apoya en dos grandes principios, a los que podemos denominar “Administrativo-Comercial” y “Técnico o de Construcción”, aunque separado de éste último es normal encontrarse además, al mismo nivel, una “Dirección y Planeamiento de Obras”, entendida en la coordinación y dirección exhaustiva de las diversas construcciones en ejecución en cada momento.

Sánchez, M. (1973), sostiene que la necesidad de organización y del empleo de adecuados métodos funcionales en la empresa constructora no está condicionada por la dimensión de la misma. Hasta el moderno empresario individual que se mueve en un reducido ámbito de trabajo, necesita valerse, en algún modo, de formas de actuación que lo capaciten para realizar sus previsiones y planes de trabajo, controlar rendimientos y marcha de las obras y conocer tipos de costos para el control actual y gestión futura.

A medida que aumenta el desarrollo y extensión de la empresa, crece paralelamente su necesidad de organización, de división y especialización de funciones.

Toda organización debe ser dinámica y flexible y ser establecida bajo una adecuación realista, acorde con la situación actual y en un futuro previsible, contando con los medios accesibles y proporcionados a la verdadera medida y capacidad de la empresa.

Una adecuada estructuración funcional y la perfecta coordinación de servicios, son condiciones esenciales para imprimir el más eficaz funcionamiento a todo el

organismo empresarial y obtener, así, el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en personal, equipos, técnicas y medios financieros.

Dressel, G. (1974), expresa que la organización de la empresa constructora en sí solo es un medio y nunca debe convertirse en un fin propio. Una buena organización condiciona el perfecto cumplimiento de las funciones de la empresa con pocos roces y costos reducidos. Por eso, el resultado del negocio será, en igualdad de condiciones en lo referente a personal, equipo y mercado, superior al que pueda lograr una empresa mal organizada. Es por esto, que la creación de una buena organización constituye una exigencia de la racionalización, y supone uno de los principales problemas de todo empresario.

La esencia de toda organización implica el hecho de que constantemente esté cambiando. La organización significa una adaptación a las circunstancias prevalecientes en cada caso de las formas, condiciones y medios auxiliares para la acción conjunta y funcionamiento de los distintos órganos. No basta dar a una empresa una buena organización y fijarla durante un período prolongado; ésta se rigidizaría, perdería su vitalidad. La aspiración incansable por obtener el óptimo resultado en cada caso constituye, pues, una característica fundamental de una buena organización.

La organización de una empresa constructora está relacionada a su capacidad y estructura. La capacidad se refiere al capital que dispone, así como, la dotación de maquinaria y demás medios de explotación; de igual manera del número y calidad de los directivos y colaboradores que la integran.

Con respecto a la estructura de la empresa, se entiende, por un lado, la amplitud y profundidad de producción de la empresa, y, por otro lado, su estructuración geográfica. La amplitud de producción se caracteriza por los distintos tipos de obras (sectores). Esta será muy grande cuando en una misma empresa constructora se realicen, por ejemplo, tanto obras de edificación como obras industriales, construcción de carreteras, así como obras hidráulicas. Por el contrario,

si sólo se actúa en un solo sector, por ejemplo, edificación, entonces la amplitud de producción es pequeña, mientras que la profundidad será grande cuando una misma empresa se encargue de la adquisición de terrenos, del proyecto y de la ejecución completa hasta la venta del edificio, ya que la profundidad de producción abarca la suma de todos los rendimientos necesarios para la obtención del producto.

La capacidad y estructura de una empresa constructora dependen, en definitiva, no sólo del dinamismo y del capital disponible del empresario, sino también de su emplazamiento y de las condiciones del mercado.

En definitiva, la organización de la empresa constructora, realiza una labor de gerencia en las microempresas que son las obras, con responsabilidades técnicas, comerciales y financieras.

PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa.

PASOS BÁSICOS PARA ORGANIZAR UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.

- Especificar quien depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN. (BARBA, R. (2004))

- 1. Principio de la unidad de objetivo:** Todos los elementos de la organización deben tener las metas de la organización como único objetivo grupal, cada uno de los miembros de la organización ayuda a la realización de las metas con sus esfuerzos individuales.
- 2. Principio equilibrio de dirección–control:** Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.
- 3. Principio de eficiencia:** Una organización es eficiente si cumple sus objetivos con el mínimo de esfuerzo y con imprevistos aceptables.
- 4. Principio de amplitud de mando:** La cantidad de subordinados que puede controlar un supervisor es según los datos existentes de los estudios realizados para el efecto es de 7 u 8 máximo; la cuadrilla de trabajo se forman a partir de este conocimiento.
- 5. Principio de unidad de mando:** Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.
- 6. Principio de limitación de autoridad:** La definición correcta de la autoridad, origina una correcta comunicación y evita el peligro de conflictos entre los mandos, lo que perjudicaría a la pronta y correcta toma de decisiones.

- 7. Principio paridad de autoridad y responsabilidad:** La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.
- 8. Principio de delegación:** Desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia, este interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control o tramo administrativo) cuando se ha dividido el trabajo, creando departamentos y elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quien depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama para representar la jerarquía que este plan especifica, quien controla a quien en una organización. A cada administrador se le delega la autoridad necesaria para que pueda realizar su trabajo con los colaboradores o supervisores que necesita.
- 9. Principio de responsabilidad compartida:** El subordinado tiene responsabilidad absoluta sobre su supervisor, y este es responsable de las actividades del subordinado ante la organización.
- 10. Principio de autoridad y responsabilidad:** La autoridad legítima es correspondiente a la responsabilidad que se le confiere dentro de la organización.
- 11. Principio de paridad de obligaciones–derechos:** A toda obligación corresponde un derecho en forma directa.
- 12. Principio de la unidad de mando:** La relación de autoridad con un solo superior evita conflicto y dan un sentido más dirigido a la responsabilidad individual.
- 13. Principio de división del trabajo:** Se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se labora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización. Por ejemplo los Ingenieros se

pueden agrupar en Departamento de Dibujo, Departamento de diseño Estructural, Departamento de Vías, etc.

La Departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido divididas las tareas se pueden relacionar en grupos “parecidos” como pueden suponer existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes a las de otras.

Se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general.

Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad por consiguiente fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo, además como crea una serie de trabajo, las personas pueden elegir puestos, o puedan ser asignadas a aquellas, que se adapten a sus talentos e intereses.

- 14. Principio de definición funcional:** Se debe definir claramente los resultados que se esperan de cada individuo o departamento, las actividades que deben realizar, la autoridad que se entrega y las relaciones de autoridad o información con otros departamentos.
- 15. Principio de flexibilidad:** La organización puede cumplir de mejor manera ante los imprevistos que de seguro encontrara en su normal desenvolvimiento si fue diseñada con alguna flexibilidad en su estructura.
- 16. Principio de oportunidad para el liderazgo:** Si la estructura de la organización y de la definición de autoridad permite que el administrador diseñe y mantenga un ambiente adecuado para el trabajo, este ambiente servirá para el liderazgo.

17. Principio de cumplimiento: Entre más autoridad se tenga en la organización, más cumplimiento deben tener las promesas realizadas.

Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a espesa de las metas de la organización. Un grado importante de organización con toda posibilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Existen factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional.

1. Factores internos

- Enfoque conceptual adoptado - toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.
- Espacio de control (el número de empleados que reportan a un supervisor).
- Diversidad de productos y clase de operación.
- Tamaño de la organización.
- Características de los empleados (profesionales, empleados de oficina, trabajadores).

2. Factores externos

- Tecnología (cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción).
- Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos de clientes).
- Dependencia del medio ambiente (competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero).

ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de autoridad, porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización.

La creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Otra forma de organización empleada y que a nuestro criterio como lo hemos expresado anteriormente depende de la cultura de los miembros de la organización para poder implementarla exitosamente.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Sánchez, M. (1973) Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un

sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría. Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la “cadena de mando”. Ejemplos son producción, compras y ventas. Los gerentes (organizan) de asesoría contribuyen decididamente (pero de manera importante) a los objetivos de la empresa. Sus asesores entregan proporcionar asesoramiento y pericia especializada. Por lo tanto, los asesores no se hallan en la cadena de mando. Ejemplo de dichas organizaciones de apoyo son: Contabilidad, Relaciones Públicas, Personales y Legales.

Es importante una estructura de la organización bien definida, porque asigna autoridad y ayuda al mejor desempeño en forma sistemática.

IMPORTANCIA DE LOS VALORES EN LAS ORGANIZACIONES

Toda organización debe tratar de fomentar valores entre su personal para alcanzar grandes metas.

Se define el concepto de la palabra valores:

Barba, R. (2004) Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Valor es una palabra que utilizamos tanto a nivel personal como a nivel de empresa.

Los Valores constituyen elecciones deliberadas o preferencias estratégicas (a medio-largo plazo).

Por supuesto, para que se produzca la conducta de añadir valor a un producto es preciso la existencia de otros valores, tales como la creatividad, la confianza en la empresa, el compromiso, la responsabilidad, la buena comunicación, etc.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Barba, R. (2004) La comunicación interpersonal es el proceso de compartir información con otros individuos. Para estar completo, el proceso de comunicación interpersonal debe tener los siguientes tres elementos básicos.

1.-Fuente/codificador: La fuente/codificador es aquella persona en la situación de comunicación interpersonal que origina y codifica la información que desea compartir con otra persona. La codificación es el proceso de disponer la información en alguna forma que pueda ser recibida y comprendida por otra persona. Escribir pensamientos en una carta es un ejemplo de codificación. La información no puede ser compartida con otros si no ha sido codificada. En lo sucesivo nos referimos a la fuente/codificador con el término más simple de fuente.

2.-Señal: La información codificada que la fuente pretende compartir constituye un mensaje. Un mensaje que ha sido transmitido de una persona a otra se denomina señal.

3.- Decodificador/destinatario. El decodificador/destinatario es aquella persona con la cual la fuente trata de compartir información. Este individuo recibe la señal y decodifica o interpreta el mensaje para determinar su significado. La decodificación es el proceso que se sigue para volver a convertir los mensajes en información. En todas las situaciones de comunicación interpersonal, el significado del mensaje es un resultado de la decodificación.

EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

A continuación veremos qué función desempeña cada uno de los tres elementos antes mencionados en el proceso de comunicación.

La fuente determina la información que se pretende compartir, codifica la información en forma de mensaje, y entonces transmite el mensaje como una señal para el destinatario. El destinatario decodifica el mensaje transmitido para determinar su significado y posteriormente responde en forma acorde.

Un gerente o supervisor en cualquier institución u organización que desee asignar la ejecución de cierta tarea a un subordinado deberá usar el proceso de comunicación de la siguiente manera: Primero, determinará exactamente qué tarea quiere que ejecute el subordinado. Posteriormente, el gerente codificará y transmitirá al subordinado un mensaje, que reflejará en forma exacta esta asignación. La transmisión del mensaje en sí misma podría ser tan sencilla como que el gerente dijera al subordinado que incluyan las nuevas responsabilidades. A continuación, el subordinado decodificaría el mensaje transmitido por el gerente para investigar su significado y para responder posteriormente a él cuando lo crea apropiado.

Respecto del proceso de comunicación y el papel que el gerente juega como elemento primordial para su ejecución, se propone tomar en consideración los siguientes puntos:

1. La influencia es una función administrativa de gran importancia y es el proceso que se sigue para guiar las actividades de los miembros de la organización en direcciones apropiadas. La función de influencia puede ser visualizada como un subsistema del sistema administrativo general.
2. El insumo del subsistema de influencia está formado por una porción de los recursos totales del sistema administrativo general, y su producto es el comportamiento apropiado de los miembros organizacionales.

3. El proceso de comunicación interpersonal implica en que la fuente determine qué información desea compartir; codificar esta información en la forma de un mensaje, y posteriormente transmitir el mensaje como una señal para el destinatario. El destinatario decodifica entonces el mensaje transmitido para determinar su significado y responde en forma acorde.
4. La comunicación exitosa ocurre cuando el destinatario interpreta un mensaje tal como la fuente lo pretendió. Cuando la interpretación del mensaje es diferente de lo que pretendió la fuente, la comunicación no tendrá éxito.
5. Para tener éxito como comunicadores, los gerentes deberán ser capaces de usar la retroalimentación generada por la comunicación y las técnicas de comunicación verbal y no verbal. La retroalimentación es la reacción del destinatario al mensaje. La comunicación verbal implica el compartir información con otros usando palabras escritas y habladas. La comunicación no verbal implica el compartir información con otros sin el uso de palabras.
6. La comunicación organizacional es comunicación interpersonal dentro de una organización. La comunicación organizacional formal sigue las líneas del organigrama y puede ser descendente, ascendente o lateral. La comunicación organizacional informal sigue típicamente el patrón de relaciones personales entre los miembros de la organización.

TIPOS DE ORGANIZACIONES

Barba, R. (2004) Todas las empresas tienen un organigrama de funcionamiento distinto, hay tantos tipos de organización como empresas.

ORGANIZACIÓN FORMAL

Es la estructura intencional de autoridad en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien,

la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

ORGANIZACIÓN INFORMAL

La organización informal es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aún cuando contribuya a resultados conjuntos. El ejemplo de una organización informal son las personas que juegan ajedrez.

ORGANIZACIÓN REGLAMENTARIA

Reglamentos rígidos y preestablecidos. Es una organización que obedece a unos reglamentos rígidos establecidos de antemano de forma que esos reglamentos condicionan la forma de actuación. Tiene una ventaja importante que es la de dar la misma respuesta ante problemas iguales planteados en sitios distintos. Su inconveniente es que es un tipo de organización lento, torpe, difícil de adaptarse a situaciones nuevas, etc. Ejemplo: el Estado.

ORGANIZACIÓN LINEAL

Línea perfectamente establecida y clara en la transmisión de órdenes, actuaciones, obligaciones y responsabilidades. Ventajas: la rapidez, las órdenes se ejecutan con mucha celeridad. Inconvenientes: en los altos mandos de esa línea va a haber personas con un alto grado de responsabilidad de forma individual, teniendo que ser muy especializadas. Ejemplo: el ejército. Dentro de la obra la organización es lineal.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

Aparición de asesores o consejeros. Es una organización similar a la lineal pero para adaptarse a situaciones no tan graves ni tan limitantes. La modifica buscando grupos de asesoramiento en los altos cargos. La empresa constructora va a tener algo de los tres tipos de organización (formal, lineal y funcional), variando las proporciones de un tipo o de otro.

VENTAJAS Y PROBLEMAS QUE REPRESENTA UNA ORGANIZACIÓN DE OBRA

Ventajas: Económicas, temporales, de orden, de mando, de control, etc.

Problemas:

Unidad de producción: Cada unidad es diferente. La unidad a producir es siempre distinta, no hay dos obras iguales.

Emplazamiento: Diferente: No se hacen dos obras en el mismo sitio.

Consideraciones climáticas: Trabajo a intemperie.

Formación del personal: Personal con escasa calificación técnica.

Proyecto: Incompleto y sujeto a continuos cambios. El proyecto no suele tener un nivel de definición suficiente a la hora de comenzar la obra y se encuentra sujeto a continuos cambios.

ETAPAS DE DESARROLLO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

Sánchez, M. (1973) Las empresas constructoras las podemos clasificar en cinco etapas de desarrollo: desde el inicio la mayoría de empresas constructoras comienzan sus operaciones en la etapa uno, existe dos factores principales para ayudar a este crecimiento: La cantidad de demanda de la población de la tasa demográfica en nuestro país y también la incertidumbre en cuanto a la cantidad de

trabajo a realizarse, lo que obliga a la empresa a asegurar la mayor cantidad de contratos posibles para realizarlos.

- **Etapa 1:** Cuentan con 2 ó 4 técnicos, dificultades asignación de responsabilidad.
- **Etapa 2:** Cuentan con 4 u 8 técnicos, dificultades división del trabajo.
- **Etapa 3:** Cuentan con 8 ó 40 técnicos, dificultades delegación de autoridad.
- **Etapa 4:** Cuentan con 40 ó 100 técnicos, dificultades control.
- **Etapa 5:** más de 100 técnicos, dificultades descentralización.

En la Etapa 1 casi siempre el propietario y algunos socios realizan todos los trabajos para que la empresa funcione, desde búsqueda de los contratos hasta el trámite de los permisos y pólizas bancarias necesarias.

BASES LEGALES

La creación de una empresa constructora en Venezuela debe regirse por las siguientes bases legales:

Artículo según el Código Civil:

Artículo 19: Son personas jurídicas y por lo tanto, capaces de obligaciones y derechos:

- 1.-La Nación y las Entidades políticas que la componen;
- 2.-Las iglesias, de cualquier credo que sean, las universidades y, en general, todos los seres o cuerpos morales de carácter público;
- 3.-Las asociaciones, corporaciones y fundaciones lícitas de carácter privado. La personalidad la adquirirán con la protocolización de su acta constitutiva en la Oficina Subalterna de Registro del Departamento o Distrito en que hayan sido creadas, donde se archivará un ejemplar auténtico de sus Estatutos.

El acta constitutiva expresará: el nombre, domicilio, objeto de la asociación, corporación y fundación, y la forma en que será administrada y dirigida.

Se protocolizará igualmente, dentro del término de quince (15) días, cualquier cambio en sus Estatutos.

Las fundaciones pueden establecerse también por testamento, caso en el cual se considerarán con existencia jurídica desde el otorgamiento de este acto, siempre que después de la apertura de la sucesión se cumpla con el requisito de la respectiva protocolización.

Las sociedades civiles y las mercantiles se rigen por las disposiciones legales que les conciernen.

Artículo según Ley de Registro Público y del Notariado. Capítulo IV: Registro Mercantil:

Artículo 50. El Registro Mercantil tiene por objeto:

- 1.-La inscripción de los comerciantes individuales y sociales y demás sujetos señalados por la ley, así como la inscripción de los actos y contratos relativos a los mismos de conformidad con la ley.
- 2.-La inscripción de los representantes o agentes comerciales de establecimientos públicos extranjeros o sociedades mercantiles constituidas fuera del país, cuando hagan negocios en la República.
- 3.-La legalización de los libros de los comerciantes.
- 4.-El depósito y publicidad de los estados contables y de los informes periódicos de las firmas mercantiles.
- 5.-La centralización y publicación de la información registral.
- 6.-La inscripción de cualquier otro acto señalado en la ley.

Artículos según el Código de Comercio:

Artículo 32.- Todo comerciante debe llevar en idioma castellano su contabilidad, la cual comprenderá, obligatoriamente, el libro Diario, el libro Mayor y el de Inventarios.

Podrá llevar, además, todos los libros auxiliares que estimara conveniente para el mayor orden y claridad de sus operaciones.

Artículo 33.- El libro Diario y el de Inventarios no pueden ponerse en uso sin que hayan sido previamente presentados al Tribunal o Registrador Mercantil, en los lugares donde los haya, o al Juez ordinario de mayor categoría en la localidad donde no existan aquellos funcionarios, a fin de poner en el primer folio de cada libro nota de los que éste tuviere, fechada y firmada por el juez y su Secretario o por el Registrador Mercantil. Se estampará en todas las demás hojas el Sello de la oficina.

Artículo 34.- En el libro Diario se asentarán, día por día, las operaciones que haga el comerciante, de modo que cada partida exprese claramente quién es el acreedor y quién el deudor, en la negociación a que se refiere, o se resumirán mensualmente, por lo menos, los totales de esas operaciones siempre que, en este caso, se conserven todos los documentos que permitan comprobar tales operaciones, día por día.

No obstante, los comerciantes por menor, es decir, los que habitualmente sólo vendan al detal, directamente al consumidor, cumplirán con la obligación que impone este artículo con sólo asentar diariamente un resumen de las compras y ventas hechas al contado, y detalladamente las que hicieran a crédito, y los pagos y cobros con motivo de éstas.

Artículo 35.- Todo comerciante, al comenzar su giro y al fin de cada año, hará en el libro de Inventarios una descripción estimatoria de todos sus bienes, tanto

muebles como inmuebles y de todos sus créditos, activos y pasivos, vinculados o no a su comercio.

El inventario debe cerrarse con el balance y la cuenta de ganancias y pérdidas; ésta debe demostrar con evidencia y verdad los beneficios obtenidos y las pérdidas sufridas. Se hará mención expresa de las fianzas otorgadas, así como de cualesquiera otras obligaciones contraídas bajo condición suspensiva con anotación de la respectiva contrapartida.

Los inventarios serán firmados por todos los interesados en el establecimiento de comercio que se hallen presentes en su formación.

Se prohíbe a los comerciantes:

- 1.-Alterar en los asientos el orden y la fecha de las operaciones descritas.
- 2.-Dejar blancos en el cuerpo de los asientos o a continuación de ellos.
- 3.-Poner asientos al margen y hacer interlineaciones, raspaduras o enmendaduras.
- 4.-Borrar los asientos o partes de ellos.
- 5.-Arrancar hojas, alterar la encuadernación o foliatura y mutilar alguna parte de los libros.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente estudio se visualiza dentro del marco de *investigación aplicada* del tipo proyecto factible, en vista de que en ella se analiza el entorno interno y externo de una nueva empresa constructora, con la finalidad de desarrollar estrategias que contribuyan a dicha empresa a posicionarse y mantenerse en el mercado a lo largo del tiempo.

Según Pérez (2004), una investigación aplicada, proyecto factible, se entiende como una investigación cuyo objeto es “indagar sobre necesidades asociadas a contexto interno y externo en una organización, para proponer un proyecto que pueda generar un producto de utilidad” (p.25).

La investigación estará ubicada dentro de la metodología de investigación de tipo descriptiva, documental hermenéutico, debido a que se analizará la realidad presente sobre la necesidad propuesta, es decir, se establecerá una interacción entre los objetivos de estudio y la realidad.

Se pretende ampliar y profundizar el conocimiento sobre la creación y organización de la empresa constructora en Venezuela, a través de fuentes documentales, bibliográficas y fuentes electrónicas, así de esta manera plantear las estrategias sobre el tema en estudio.

La estrategia para la recolección de datos consiste en definir las herramientas a utilizar para obtener los datos necesarios para la elaboración de estrategias para la creación y organización de una empresa constructora tipo en Venezuela, de esta manera para desarrollar el análisis F.O.D.A., se requiere desarrollar una práctica de tormenta de ideas con los emprendedores del proyecto empresarial y cualquier otra persona que contribuya a analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. También se puede complementar esta técnica con investigación

documental de otros proyectos empresariales que puedan aportar resultados obtenidos por experiencias anteriores.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Programa de Actividades:

FASE I:

1. Recopilación de información de fuentes bibliográficas, electrónicas y experiencia de empresas constructoras constituidas.

FASE II:

1. Análisis de la información obtenida.
2. Diagnóstico de los pasos para la constitución y organización de una empresa constructora en Venezuela.
3. Análisis del proceso actual como se desarrolla la constitución de una empresa constructora.

FASE III:

1. Identificar y seleccionar el tipo de herramientas para el desarrollo de la creación de una empresa constructora.
2. Diseño y selección de estrategias a través de la Matriz F.O.D.A.

FASE IV:

1. Análisis de los resultados y conclusiones sobre las estrategias seleccionadas.
2. Definición de términos básicos.
3. Entrega del Trabajo Especial de Grado. Finalización y corrección de la redacción del trabajo y elaboración de la presentación.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la investigación se enmarcan a continuación, ya que contiene la presentación y análisis producto de las estrategias para la creación y organización de una Empresa Constructora en Venezuela.

La creación y organización de la empresa constructora se encuentra en su fase inicial de proyecto, la cual tiene como objeto ofrecer todo lo relacionado al ramo del diseño y la construcción, pudiendo prestar sus servicios para proyectos, asesoramientos y obras civiles en sus diferentes áreas, a fin de garantizar calidad y responsabilidad en los trabajos en que se desarrollen y ejecuten y el cual se denominará **Diseños y Construcciones Yancar C.A.**

ANÁLISIS F.O.D.A. (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS)

A continuación se realizará el análisis de la matriz F.O.D.A., se elaboró con la finalidad de examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa **Diseños y Construcciones Yancar C.A.**, a través de un análisis externo y un análisis interno, el cual se presentan a continuación.

ANÁLISIS EXTERNO

En el análisis externo de la Empresa Constructora se utilizará la metodología del “Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter”, con el fin de describir las fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de este proyecto empresarial, determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de dicha empresa y poder identificar de manera estructurada las oportunidades y amenazas del entorno.

A.- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

- Inversión necesaria (capital)

- Ventaja en costos
- Notable diferenciación del producto.
- Acceso a canales de distribución de materia prima.
- Identificación de marca o nombre (imagen, credibilidad, seriedad y fiabilidad).

B.- La rivalidad entre los competidores:

- Gran número de competidores.
- Crecimiento lento en el sector.
- Costos cambiantes.
- Competidores que gozan de lealtad de clientes.
- Diferenciación del producto (calidad).
- Barreras de salida: recursos duraderos y especializados, restricciones gubernamentales.

C.- Poder de negociación de los compradores:

- Concentración de clientes.
- Volumen de compras.
- Diferenciación de productos de calidad
- Información de productos y calidad a los clientes.
- Identificación de la marca.

D.- Amenazas de ingreso de servicios sustitutos:

- Disponibilidad de productos sustitutos y facilidad de acceso.
- Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto.
- Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido.
- Costos de cambio para el cliente (si los costos son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto), mientras que si son altos son menos probables que lo hagan.

E.- Poder de negociación de los proveedores:

- Concentración de proveedores.
- Importancia del volumen de compra.
- Disponibilidad de insumos escasos: cemento, cabillas, tubos estructurales, alambre, entre otros.
- Identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien.
- Motivación del talento humano.

A través de la metodología de las Cinco Fuerzas de Porter se presenta a continuación la figura 6, donde muestra gráficamente el diagnóstico externo de la creación de la empresa constructora

www.bdigital.ula.ve

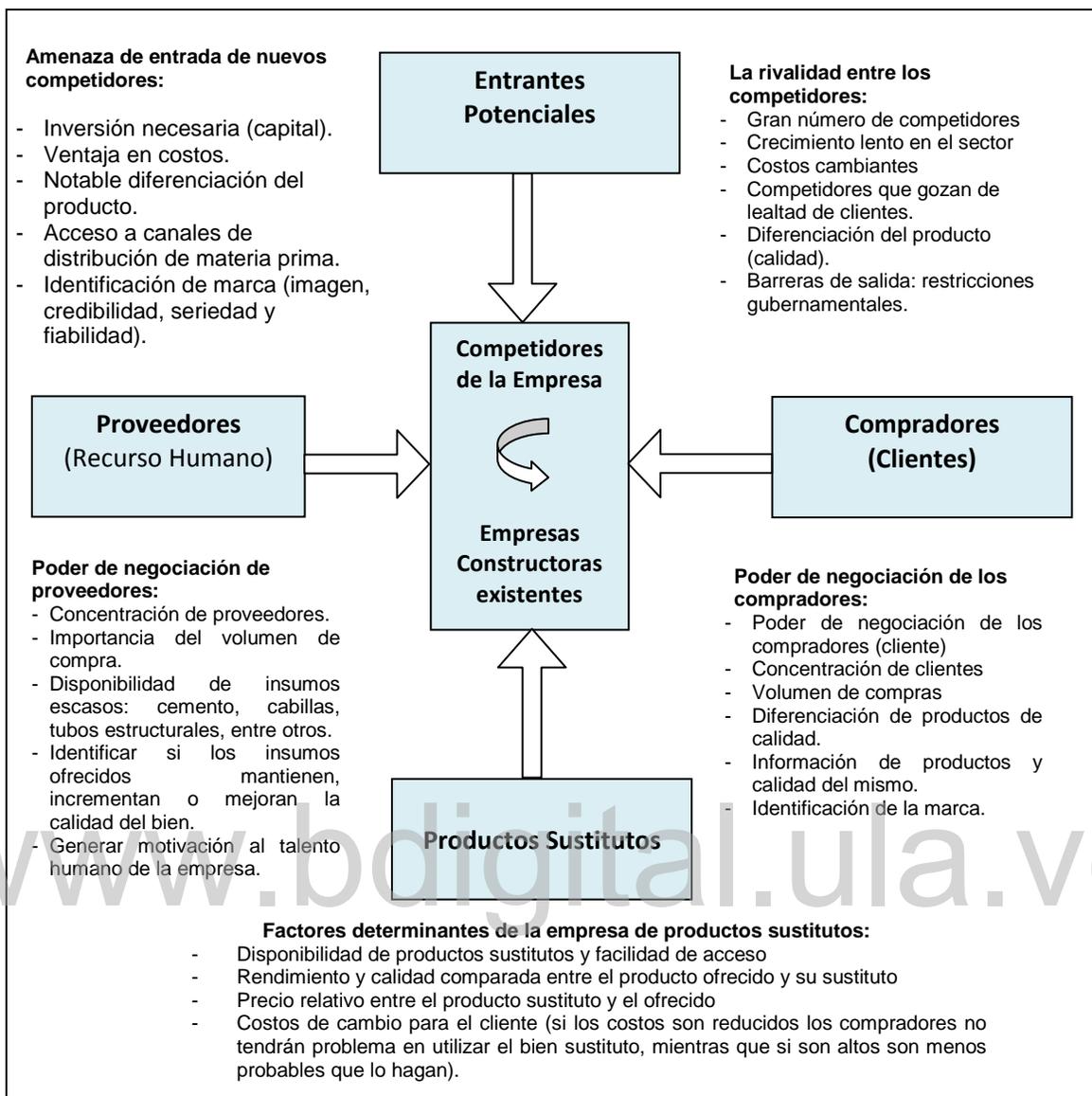


Figura 5. Análisis externo de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado en la creación de la empresa constructora

Una vez realizado el diagnóstico externo de la empresa constructora a través de la metodología de las Cinco Fuerzas de Porter, se deducen las oportunidades y amenazas:

RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Oportunidades:

O.1. Recursos para crear la empresa constructora y prestar un servicio de calidad.

- O.2. Disponibilidad de personal capacitado tanto técnicos como mano de obra calificada.
- O.3. Calidad de los proyectos y construcciones.
- O.4. Ofrecer mejor financiamiento o extender las garantías.
- O.5. Aumentar promociones de ventas.
- O.6. Brindar nuevos servicios.
- O.7. Aumentar la publicidad y promociones de servicios.
- O.8. Ofrecer mejores precios ante la competencia.
- O.9. Realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes.

Amenazas:

- A.1. Competidores que gozan de lealtad de clientes.
- A.2. Falta de acceso a materias primas en el área de la construcción.
- A.3. El costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- A.4. Falta de credibilidad por ser una nueva empresa.
- A.5. Poca publicidad de la empresa.
- A.6. Economía inestable.

ANÁLISIS INTERNO

Para la elaboración del análisis interno de la empresa constructora, se utilizó el modelo de las Siete “S” de Mckinsey a fin de realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos (fortalezas y debilidades) de la empresa, lo cual facilitará la ubicación de los focos de atención para determinar sus ventajas competitivas, tal como se muestra en la tabla a continuación:

ASPECTO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.- Estructura (Structure)		<ul style="list-style-type: none"> La empresa no tiene una estructura organizacional definida
2.- Estrategia (Strategy)	<ul style="list-style-type: none"> Se encuentra en proceso de creación el plan estratégico de la empresa constructora. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de experiencia en el desarrollo e implementación de planes estratégicos.
3.- Sistemas (Systems)	<ul style="list-style-type: none"> Se tienen procedimientos informales. 	<ul style="list-style-type: none"> Los procedimientos de la empresa al estar en etapa de inicio no se encuentran documentados.
4.- Estilo (Style)	<ul style="list-style-type: none"> El estilo de la empresa se basa en el trabajo en equipo y la cooperación entre todos los trabajadores. Oportunidad a los clientes dando facilidades de pago en la ejecución de obras. 	<ul style="list-style-type: none"> Permitir a los clientes adquirir los materiales para la construcción de obras.
5.- Capacidades (Staff)	<ul style="list-style-type: none"> La organización cuenta con personal capacitado, tanto técnico como de mano de obra. Los directores tienen experiencia en el área de la construcción y diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> Como la empresa está comenzando aún no tiene su propia experiencia en el área de gerencia.
6.- Cuadros Jerárquicos (Skills)	<ul style="list-style-type: none"> La Dirección de la empresa está a cargo de personal joven y capacitado en el área de la construcción. Se diseñarán planes de incentivos y beneficios para el personal de la empresa. 	
7.- Objetivos de Orden Superior. (SharedValues)	<ul style="list-style-type: none"> Los emprendedores de la empresa se proponen lograr los objetivos organizacionales, es decir, cumplir a cabalidad su visión, misión y valores. 	

Tabla 4. Aplicación del Modelo de las Siete “S” de McKinsey a la Empresa

Se muestra a continuación la relación entre los elementos del diagnóstico interno de Mckinsey:

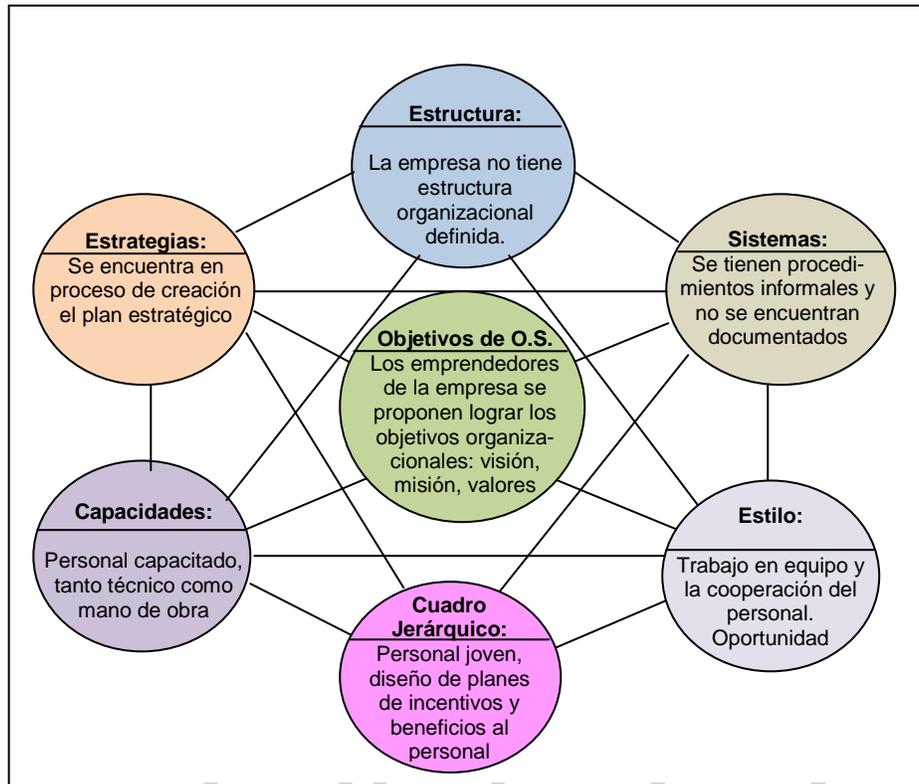


Figura 6. Diagnóstico Interno de McKinsey aplicado a la empresa.

Una vez obtenido el diagnóstico interno mostramos a continuación el resumen de las fortalezas y debilidades identificadas en la Empresa Constructora a través de la metodología de las siete “S” de Mckinsey:

RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas:

- F.1. Se encuentra en proceso de creación el plan estratégico de la empresa.
- F.2. Se tienen procedimientos informales y no se encuentran documentados.
- F.3. La empresa cuenta con personal capacitado.
- F.4. El estilo de la empresa se basa en el trabajo en equipo, la cooperación entre los trabajadores, bajo los valores principalmente de honestidad y responsabilidad.

- F.5. Excelente clima laboral de la empresa.
- F.6. La Dirección de la empresa está a cargo de personal joven emprendedor y capacitado en el área de la construcción.
- F.7. Se proponen planes de incentivos y beneficios para el personal de la empresa.
- F.8. Mejoramiento constante.
- F.9. Controles de calidad.
- F.10. Los emprendedores poseen experiencia en la dirección de empresas y se proponen lograr los objetivos organizacionales, es decir, cumplir a cabalidad su visión, misión y valores, pudiendo ir más allá de acuerdo al crecimiento de la empresa.
- F.11. Dominio en el área técnica tanto de la gerencia como del personal que ejecutará las obras y proyectos.
- F.12. Acceso tanto al área pública como privada, para ofrecer el servicio de proyectos y construcción.
- F.13. Flexibilidad en el pago para ejecución de obras, en cuanto a mano de obra.
- F.14. El cliente tiene la opción de aportar los materiales para la ejecución de la obra, ya que hoy en día son muy cambiantes los precios en el mercado.

Debilidades:

- D.1. No se tiene una estructura organizacional definida.
- D.2. El conocimiento en el desarrollo e implantación de planes estratégicos es bajo.
- D.3. La empresa está iniciándose aún no posee su propia experiencia en el área de la gerencia.
- D.4. La empresa no se ha dado a conocer.
- D.5. Los procedimientos no se encuentran documentados.
- D.6. La empresa brinda un estilo flexible en cuanto a la adquisición de material para ejecutar obras, siendo esta una fortaleza pero a su vez una debilidad, ya que es una actividad que se desvincula de las ganancias de la empresa; todo

esto se propone ya que, actualmente la situación con los materiales está muy problemático y de esta manera no incrementar los costos en el cliente.

MATRIZ F.O.D.A. DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

Al realizarse el análisis interno y externo de la Empresa Constructora, se presenta a continuación la matriz de resultados:

	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
O.1	Recursos para crear la empresa constructora y prestar un servicio de calidad.	A.1	Competidores que gozan de lealtad de clientes.
O.2	Disponibilidad de personal capacitado tanto técnicos como mano de obra calificada.	A.2	Falta de acceso a materias primas en el área de la construcción.
O.3	Calidad de los proyectos y construcciones.	A.3	El costo de cambiar una materia prima a otra es alto.
O.4	Ofrecer mejor financiamiento o extender las garantías.	A.4	Falta de credibilidad por ser una nueva empresa.
O.5	Aumentar promociones de ventas.	A.5	Poca publicidad de la empresa.
O.6	Brindar nuevos servicios.	A.6	Economía inestable.
O.7	Aumentar la publicidad y promociones de servicios.		
O.8	Ofrecer mejores precios ante la competencia.		
O.9	Realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes.		
	FORTALEZAS		DEBILIDADES
F.1	Se encuentra en proceso de creación el plan estratégico de la empresa.	D.1	No se tiene una estructura organizacional definida.
F.2	Se tienen procedimientos informales y no se encuentran documentados.	D.2	El conocimiento en el desarrollo e implantación de planes estratégicos es bajo.
F.3	La empresa cuenta con personal capacitado.	D.3	La empresa está iniciándose aún no posee una propia experiencia en el área de la gerencia.
F.4	El estilo de la empresa se basa en el trabajo en equipo, la cooperación entre los trabajadores, bajo los valores principalmente de honestidad y responsabilidad.	D.4	La empresa no se ha dado a conocer.
F.5	Excelente clima laboral de la empresa.	D.5	Los procedimientos no se encuentran documentados.
F.6	La Dirección de la empresa está a cargo de personal joven emprendedor y capacitado en el área de la construcción.	D.6	El cliente suministre los materiales de la obra, ya que existe un problema fuerte con los materiales de la construcción, esto se convierte en debilidad para la empresa, ya que esta actividad se desvincula de las ganancias de la empresa.
F.7	Se proponen planes de incentivos y beneficios para el personal de la empresa.		
F.8	Mejoramiento constante.		
F.9	Controles de calidad.		
F.10	Los emprendedores poseen experiencia en la dirección de empresas y se proponen lograr los		

	objetivos organizacionales, cumplir a cabalidad su visión, misión y valores, pudiendo ir más allá de acuerdo al crecimiento de la empresa.		
F.11	Dominio en el área técnica tanto de la gerencia como del personal que ejecutará las obras y proyectos.		
F.12	Acceso tanto al área pública como privada, para ofrecer el servicio de proyectos y construcción.		
F.13	Flexibilidad en el pago para la ejecución de obras, en cuanto a mano de obra.		
F.14	El cliente tiene la opción de aportar los materiales para la ejecución de la obra, ya que hoy en día son muy cambiantes los precios en el mercado.		

Tabla 5. Matriz F.O.D.A. aplicada a la Empresa Constructora

MATRIZ F.O.D.A DE ESTRATEGIA

Obtenido el diagnóstico de la matriz F.O.D.A., a través de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a continuación se establece una tipología de estrategias con las combinaciones posibles:

- **Estrategias Ofensivas:** Oportunidades aprovechadas con las fortalezas.
- **Estrategias Adaptativas:** Oportunidades enfrentadas con debilidades.
- **Estrategias Reactivas:** Amenazas enfrentadas con fortalezas.
- **Estrategias Defensivas:** Amenazas enfrentadas con debilidades.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Estrategias Ofensivas (FO):	Estrategias Reactivas (FA)
FORTALEZAS	1. Constituir la empresa constructora y ponerla en marcha. (O.1, O.3, O.7, F.1, F.2, F.3, F.4, F.5, F.6, F.10, F.11) 2. Dar a conocer la empresa a través de publicidad y en el entorno social de los emprendedores. (O.4, O.6, F.12). 3. Brindar servicios atractivos en calidad y costos. (O.2, O.5, O.8, F.7, F.8, F.9, F.13, F.14).	1. Ofrecer el servicio de la empresa constructora ante organismos públicos y el sector privado. (F.1, F.3, F.6, F.12, A.1, A.4, A.5). 2. Crear planes de incentivo tanto para los empleados como para los clientes. (F.7, F.10, F.11, A.5). 3. Flexibilidad en el pago de la mano de obra. (F.4, F.8, F.13, A.6) 4. Manejar criterios óptimos en cuanto a la adquisición de los materiales con el cliente, para no generar retrasos. (F.14, A.2, A.3, A.6).

	Estrategias Adaptativas (DO)	Estrategias Defensivas (DA)
DEBILIDADES	1. Establecer la estructura organizacional de la empresa. (O.1., D.1.) 2. Crear y establecer el plan estratégico de la empresa. (O.1, O.9, D.2, D.4) 3. Seleccionar y contratar el personal técnico y de mano de obra calificada. (O.2, O.3, O.5, O.7, D.3) 4. Definir, documentar e implementar los procedimientos de trabajo en función a las experiencias previas de los emprendedores de la empresa constructora. (O.4, O.6, D.5). 5. La compra de materiales puede ser suministrada por el cliente. (O.8, O.9, D.6)	1. Definir los planes estratégicos en pro del eficiente desarrollo de la empresa. (D.1, D.3, D.4, D.5, A.1, A.4). 2. Tomar medidas organizativas y crear cronogramas de trabajo en cuanto al manejo de costos, rendimientos, materia prima, equipos, mano de obra y tiempos. (D.2, D.6, A.2, A.3, A.5, A.6).

Tabla 6: Matriz F.O.D.A. de Estrategias aplicada a la Empresa Constructora

ANÁLISIS DE LOS TIPOS DE ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS EN LA MATRIZ F.O.D.A.

Estrategia Ofensivas (FO):

- 1. Constituir la empresa constructora y ponerla en marcha:** En Venezuela actualmente la economía se ha visto afectada en varios sectores, incluyendo el de la construcción, debido al alto índice de inflación y otros factores, sin embargo, siempre existe la esperanza de emprender nuevos negocios y que sean prósperos en el tiempo. La creación de la empresa constructora tiene una ventaja, ya que cuenta con personal especializado en el área y con mano de obra capacitada, lo que permitirá posicionarse en el mercado.
- 2. Dar a conocer la empresa a través de publicidad y en el entorno social de los emprendedores:** Los emprendedores de la empresa constructora cuenta con el personal técnico capacitado, el cual permitirá tener una visión en común más allá de los objetivos organizacionales, esto permitirá darse a conocer ya que han laborado en el área de la construcción. También podrán aprovechar los medios publicitarios existentes.
- 3. Brindar servicios atractivos en calidad y costos:** La nueva empresa constructora propone brindar servicios atractivos en calidad de sus servicios y con

un precio moderado como estrategia para dar a conocer la empresa y así obtener ciertas ventajas con los competidores actuales.

Estrategias Reactivas (FA):

- 1. Ofrecer el servicio de la empresa constructora ante organismos públicos y sector privado:** Los emprendedores de la empresa tienen contacto directo con personas del medio, lo que se presenta como una oportunidad para presentar las ofertas de servicio y a su vez presentar ante varios organismos públicos la empresa para optar por una asignación de proyecto u obra.
- 2. Crear planes de incentivo tanto para los empleados como para los clientes:** La empresa se crea con la finalidad de posicionarse en el mercado de la construcción y a su vez crear un clima laboral óptimo y agradable. Estas estrategias permitirán ser un atractivo tanto para los empleados de la misma como los clientes.
- 3. Flexibilidad en el pago de la mano de obra:** Los emprendedores proponen flexibilidad en las cuotas de pago para la contratación de la mano de obra para la ejecución de un determinado proyecto, permitiéndole al cliente mayor facilidad a la hora de invertir.
- 4. Manejar criterios óptimos en cuanto a la adquisición de los materiales con el cliente, para no generar retrasos:** Actualmente existe un déficit en la adquisición de los materiales de la construcción, principalmente, cemento y cabillas; por este motivo se plantea proponer al cliente que sea él quien suministre los materiales y así evitar el incremento en los costos del contrato.

Estrategias Adaptativas (DO):

- 1. Establecer la estructura organizativa de la empresa:** La empresa se inicia con su organización y a su vez con su estructura organizativa, la cual, permitirá definir la división lógica, óptima y ordenada del trabajo y las responsabilidades en dicha empresa, lo que conducirá a la cooperación estructurada, con sentido, de los

distintos órganos para cumplir las funciones que tiene encomendada, tales como: diseño, contratación, ejecución, liquidación de obras, entre otros.

- 2. Crear y establecer el plan estratégico de la empresa:** En el punto de partida del proceso de planificación de la empresa constructora se debe definir el plan estratégico, a fin de identificar las orientaciones fundamentales que guiarán a corto, mediano y largo plazo el funcionamiento de la misma.
- 3. Seleccionar, documentar e implementar los procedimientos de trabajo en función a las experiencias previas de los emprendedores de la empresa constructora:** Los procedimientos tienen gran importancia dentro de la creación de la empresa, ya que en ellos se definen los modos de ejecutar determinadas acciones y actividades, con una serie de pasos claramente bien definidos, que permitan realizar correctamente la prestación del servicio.
- 4. La compra de materiales puede ser suministrada por el cliente:** Esta actividad está clara para los emprendedores que puede disminuir las entradas de ganancias a la empresa, pero por la situación económica del país se propone que el cliente los suministre y así pueda existir una interrelación empresa-cliente y disminuir costos en la contratación.

Estrategias Defensivas (DA):

- 1. Definir lo planes estratégicos en pro del eficiente desarrollo de la empresa:** Los planes estratégicos para la empresa son los programas de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.
- 2. Tomar medidas organizativas y crear cronogramas de trabajo en cuanto al manejo de costos, rendimientos, materia prima, equipos, mano de obra y tiempos:** La empresa de construcción se caracterizará por ejecutar diferentes obras y proyectos, esto implicará implementar medidas organizativas y crear

cronogramas de trabajo que permitan llevar con mayor facilidad, orden y responsabilidad los compromisos a adquirir.

ESTRATEGIAS PARA LA CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

Estrategias Legales de la Empresa Constructora

Características Generales del Proyecto de la Empresa Constructora

El proyecto de creación de la empresa constructora, surge de la visión que se tiene como emprendedor y a su vez satisfacer las necesidades que tiene la población venezolana y así optimizar sus gestiones en cuanto al diseño y construcción se refiere, a esto también se busca evocarse, a la satisfacción del cliente en todos los aspectos, tales como: la economía, la rapidez, la eficiencia y los buenos acabados que siempre serán característicos de la empresa.

La empresa constructora a ser creada se proyectará para trabajar bajo un simple pero bien organizado método: su éxito será el de entender que la compañía debe ser manejada en equipo, donde cada integrante tendrá bien definida su participación y donde el crecimiento deberá estar relacionado directamente con la demanda de las obras para así evitar grandes, ineficientes y costosos gastos.

Se implantarán tecnologías contemporáneas, gerencia moderna, equipo y material avanzado, capacidad de trabajo y una incansable búsqueda de eficiencia y calidad, pero principalmente se asumirá una Visión Global, arte para hacer comprensible lo grande y lo pequeño, lo complejo y lo simple, desde lo esencial hasta el más pequeño detalle, en una permanente búsqueda de trascendencia en lo que se ejecutará.

Objeto de la Empresa

El objeto de la empresa será el diseño, ejecución, inspección de proyectos arquitectónicos y de obras de ingeniería civil, mantenimiento de estructuras, levantamientos topográficos, procesos de licitación, elaboración e impresión de planos, construcción y venta de viviendas unifamiliares y multifamiliares, complejos

urbanísticos, vialidad, asfaltado, movimientos de tierra, dotaciones de instalaciones y edificaciones de todo tipo, tanto públicas como privadas, incluyendo instalaciones de red y equipos de computación así como mantenimiento en general. Compra y venta de bienes muebles e inmuebles de construcción propia o importados. Compra y venta de materiales de construcción nacionales o importados. Compra venta y alquiler de maquinaria y equipos utilizados en el área de la construcción. Asesoría general en materia de sistemas de seguridad; instalación de equipos de protección y cualquier otro tipo de actividad lícita, afín al objeto principal.

Estructura Legal de la Empresa Constructora

Esta empresa será constituida bajo la denominación de una sociedad mercantil del tipo Compañía Anónima (C.A.), la cual se regirá por las cláusulas contenidas en su Acta Constitutiva.

La Compañía Anónima (C.A.) es una sociedad mercantil cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones. Estas acciones pueden diferenciarse entre sí por su distinto valor nominal o por los diferentes privilegios vinculados a éstas, como por ejemplo la percepción a un dividendo mínimo.

En este tipo de sociedad los accionistas no responderán con su patrimonio personal de las deudas de la sociedad, sino únicamente hasta el monto del capital aportado.

Características de la Compañía Anónima:

- Las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado: interesan los capitales más que las personas de los socios, estos pueden no conocerse entre sí ni los terceros que contratan con la sociedad, de allí su denominación de "anónima".
- Los socios no están obligados sino por el monto de su acción: los socios o accionistas limitan su responsabilidad a la suma a la que hayan invertido en la sociedad.

- Vida continuada: es independiente de sus propietarios. Su duración se fija en el acta constitutiva. La muerte de algunos de los socios no la afecta.

La empresa llevará por nombre **Diseños y Construcciones Yancar C.A.** y tendrá su domicilio principal en la ciudad de Mérida, Estado Mérida.

Pasos para la Constitución de la Empresa

Pasos para constituir las Sociedades Anónimas o Compañías Anónimas (C.A.) y las sociedades de Responsabilidad Limitada (S.R.L.); deben realizar los siguientes trámites:

1. Solicitar la asesoría de un abogado, para luego escoger la forma de organización mercantil más conveniente, según el Código de Comercio, el Código Civil, la Ley del Mercado de Capitales y el Decreto N.º 2.095 (que regula el tratamiento de las inversiones extranjeras).
2. La legislación venezolana exige que unas Sociedades Anónimas (C.A.) y las Sociedades de Responsabilidad Limitada (S.R.L.); debe tener al momento de su constitución al menos dos (2) accionistas.
3. En primer lugar dirigirse al Registro Mercantil más cercano y solicitar la reserva del nombre que se haya escogido. Si el nombre está libre, se debe cancelar los derechos para reservarlo. La reserva es por 30 días, tiempo más que suficiente para terminar de realizar los trámites y diligencias necesarios para constituir la compañía.
4. Registrar el nombre de la sociedad en el Registro Mercantil.
5. Elaborar el documento de constitución y los estatutos de la compañía (ver documento constitutivo Anexo A de la empresa a crear).
6. Presentar ante el Registro Mercantil los estatutos de la compañía, que deben incluir los objetivos, el capital, la forma de organización de los socios. Estos documentos deben estar firmados y visados por un abogado.

7. Si se decide que el capital va a ser en efectivo, se debe dirigir a un banco, y hacer un depósito e indicar en el banco que ese depósito se realizará para "una compañía en formación". El banco recibirá el dinero pero no podrán disponer del mismo hasta que no se haya constituido la compañía. Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa, con no menos del 20% del capital suscrito. La ley exige que el capital mínimo deberá ser de Bs. 20,00, y de ese capital debe estar pagado al menos el 20%. Hoy en día ninguna compañía se abre con un capital tan bajo, y menos ahora cuando la nueva Ley de Registros y Notarías permite a los Registradores Mercantiles negarse a registrar empresas cuyo capital les parezca que no es suficiente para el cumplimiento de su objeto. Si por el contrario si decides que, el capital de la empresa estará conformado por bienes (cosas), se deben realizar un inventario (lista) de los bienes que se van a aportar a la compañía, con el respectivo valor de cada uno de ellos. El valor total de los bienes será el monto total del capital social de la empresa.
8. Posteriormente, se deberá dirigir al Registro Mercantil donde se reservo el nombre, junto con el Documento Constitutivo, la Participación al Registro, la tarjetade la reserva del nombre y la certificación emitida por el banco y dirigirse a lataquilla de "Cálculo", en la cual informarán lo correspondiente a los pagos que se deberán hacer en el Registro a fin de inscribir el Documento Constitutivo Estatutario y la Participación correspondiente.
9. Hechos estos cálculos, se deberán hacer los pagos de aranceles y derechos de registro indicados (unos se hacen en el propio Registro Mercantil y los otros se hacen en cualquier banco receptor de fondos nacionales) y luego deberán presentar en lataquilla de "Presentación" el Documento Constitutivo y la Participación, junto con los recaudos anteriormente señalados y las planillas de pago de los aranceles y derechos de registro, evidentemente ya canceladas.
10. El funcionario dará una revisión de forma a los documentos, y si no ve nada anormal, indicará que deberán presentarse en el Registro a los 3 días

hábiles para firmar finalmente la inscripción del Documento Constitutivo Estatutario de la compañía.

11. Durante estos tres días, el Departamento Legal hará la respectiva revisión de fondo del documento, para verificar que no contenga errores.
12. Una vez que se firme la inscripción del Documento Constitutivo Estatutario, ya queda formalmente constituida la empresa. No obstante, la Ley exige que tanto la Participación como el Documento Constitutivo Estatutario sean debidamente publicados. Para tal fin, existen una serie de periódicos especializados en la publicación de este tipo de documentos.
13. Contratar los servicios de un contador público colegiado de nacionalidad venezolana, que fungirá de comisario o agente fiscal.
14. Cancelar los impuestos correspondientes.
15. Adquirir los libros de contabilidad requeridos, sellarlos y foliarlos en el Registro Mercantil donde se haya registrado la compañía. Los libros contables según el artículo 32 del Código de Comercio son el diario, el mayor y el inventario.
16. Inscribir la empresa en el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS).
17. Solicitar el permiso de funcionamiento ante la Alcaldía del municipio donde vaya a funcionar la empresa, para lo cual deberá obtener la patente de industria y comercio.
18. Solicitar el documento de conformidad del Cuerpo de Bomberos.
19. Solicitar la conformidad de uso de la Ingeniería Municipal.
20. Obtención del número de identificación fiscal (RIF).
21. Inscribir la empresa en el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCES).
22. Inscripción en el Servicio Nacional de Contratistas (SNC).
23. Registro en Inpsasel, cuando se tienen varios empleados la empresa debe estar registrada en INPSASEL (Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad

Laborales) Régimen Prestacional de Seguridad y Salud del Trabajador, esta es la gente que se encarga de las condiciones de trabajo, higiene, seguridad y salud del empleado.

Datos que debe contener el Documento Constitutivo

Es recomendable que se tenga definidos los siguientes puntos:

Nombre de la Empresa: Debe estar compuesto con cualquier nombre de fantasía o de persona junto con la mención del tipo de empresa que se está constituyendo. El nombre que se escoja debe ser aprobado por el Registro Mercantil.

Socios: Las sociedades mercantiles están compuestas por un mínimo de dos (2) socios, sin límite máximo. Una vez que se decida la cantidad de socios en la empresa, se debe saber los datos de identificación de cada uno de ellos (nombre y apellido, domicilio, estado civil, número de cédula y profesión).

Capital Social y aportes de cada socio: El capital social de las empresas está dividido en acciones. Los socios deben definir cuánto capital será aportado para este negocio y en qué proporciones por cada socio. No existe mínimo ni máximo. Por ejemplo, si deciden que la empresa tendrá un capital de CIEN MIL BOLIVARES (Bs. 100.000,00), también deberán definir los porcentajes que cada socio aporta (no tienen que ser iguales, el socio A puede tener 20% y el socio B el 80% restante, por ejemplo o el socio A 25%, el socio B 25%, el socio C 50%, o cuatro socios de 25%, eso lo deciden los socios con sus aportes iniciales). Cada socio recibirá acciones correspondientes al aporte que hizo. Los aportes de los socios pueden ser en dinero en efectivo o mediante aporte de inventario.

Objeto de la Empresa: Hay que definir la actividad principal a la que se va a dedicar la empresa. Estas empresas se pueden dedicar a cualquier actividad de lícito comercio permitido en nuestra legislación. (Ejemplo, Inversiones en General, o Constructora, Inmobiliaria, Compraventa, Fabricación, Detal, etc.).

Administración de la Empresa: Las empresas generalmente son administradas por una Junta Directiva. Los Directivos o administradores no tienen que ser accionistas (pero pueden ser). La Cantidad de Directores o Administradores es definida por los

interesados, hay que decidir cuántos miembros tendrá y quiénes serán (Ejemplo: Un (1) Presidente y Tres (3) Directores, o Un (1) Presidente solo, Un (1) Presidente y Un (1) vicepresidente, en fin, las posibilidades son infinitas, depende de lo que los accionistas decidan. Tienen que definir si los administradores tienen facultades individuales o conjuntas (es decir, si cualquier administrador puede obligar a la empresa, o se necesita la firma conjunta de dos administradores.) Asimismo, puede en una misma empresa haber administradores con amplias facultades y administradores con facultades conjuntas.

El Comisario: Su función principal es informar a la asamblea de accionistas sociedad, sobre el balance y sobre las cuentas que ha de presentar la administración. Debe ser un Licenciado en Contaduría Pública o Licenciado en Administración. Son necesarios los datos del comisario.

Objetivos Estratégicos para la Organización de la Empresa Constructora

Se puede definir el siguiente legado estratégico para la Empresa “Diseños y Construcciones Yancar C.A.”:

Visión: Construir y promover proyectos de diseño y ejecución de obras donde se una la innovación, calidad, personal calificado, trabajo en equipo, servicio y una tecnología de punta para satisfacer las necesidades de los clientes, del mercado inmobiliario y de los colaboradores; teniendo en todo momento personal técnico de excelencia, motivado, y con experiencia capaz de afrontar todo tipo de retos, además de lograr desarrollar actividades y proyectos sociales que beneficien a las comunidades aledañas a las áreas de ejecución de las obras.

Misión: Ser una de las empresas líderes en ejecutar y gerenciar obras de construcción en general y promover desarrollos urbanísticos, diversificando la cartera de proyectos y expandiendo la actual base de clientes a través de un continuo esfuerzo comercial en nuevos mercados, en cualquiera de sus fases, diseño, construcción, promoción y mantenimiento de obras relacionadas con las áreas de edificación, civiles, vialidad, industrial, electricidad y comunicaciones, logrando como resultado obras de calidad, ejecutadas con seguridad, con personal capacitado y

motivado, y generando rentabilidad y valores a la empresa, factores indispensables para consolidar una empresa solida capaz de afrontar los retos futuros, además de garantizar la satisfacción de los clientes y el entorno social que rodea los proyectos. Actuando como motor económico de creación de empleo, estable, digno y justamente retribuido, respetando el entorno económico, social, medio ambiente para mejorar la sociedad y calidad de vida de los seres humanos.

Objetivos:

- Ofrecer servicios de diseño, asesoramiento y construcción de obras tanto públicas como privadas.
- Implantar sistemas de gestión de calidad y seguridad en la ejecución de las obras.
- Optimizar el uso de los recursos tanto en el área de diseño como en el área de la construcción.

Metas:

- Conquistar el mercado de la construcción.
- Lograr la adquisición de los materiales sin contratiempos.
- Garantizar la satisfacción de los clientes.

Valores:

Honestidad: Ser sinceros con nosotros mismos y con los demás, actuar con transparencia, confianza e igualdad.

Pertenencia e Identificación: Sentirse en familia al formar parte de la organización. Cuidar los recursos de la empresa.

Pasión: Hacer las cosas con amor y cariño.

Liderazgo: Estar comprometidos con la industria de la construcción y el equipo humano.

Motivación: Dejar huellas imperecederas para mejorar la calidad de vida de las poblaciones.

Trabajo en Equipo: El éxito lo construyen todos.

Responsabilidad: Terminar todo lo que se comience, asumir las consecuencias de las acciones, cumplir con las obligaciones.

Criterios: Escuchar, preguntar y analizar.

Coherencia: La palabra es un compromiso.

Innovación: Anticipar respuestas creativas y oportunas.

Calidad: Cada día hacer mejor el trabajo.

Seguridad: Tranquilidad para los trabajadores y los clientes.

Confianza: Adquirida con los clientes mediante una relación a largo plazo y conocimiento mutuo.

Compromiso: Con el desarrollo sostenible, sirviendo a la sociedad de forma eficiente y éticamente responsable creando valor para sus proveedores, clientes, empleados y accionistas.

Estos valores, deben formar parte de la cultura de la empresa desde su inicio, y así generar las principales ventajas competitivas que son la base del crecimiento sostenible.

Estrategias Organizativas de la Empresa

Estructura Organizativa: La empresa denominada Diseños y Construcciones Yancar C.A., inicialmente se proyecta como una pequeña empresa, mientras comienza a calar posición en el mercado de la construcción, por este motivo se plantea una estructura organizativa sencilla que consta de lo siguiente:

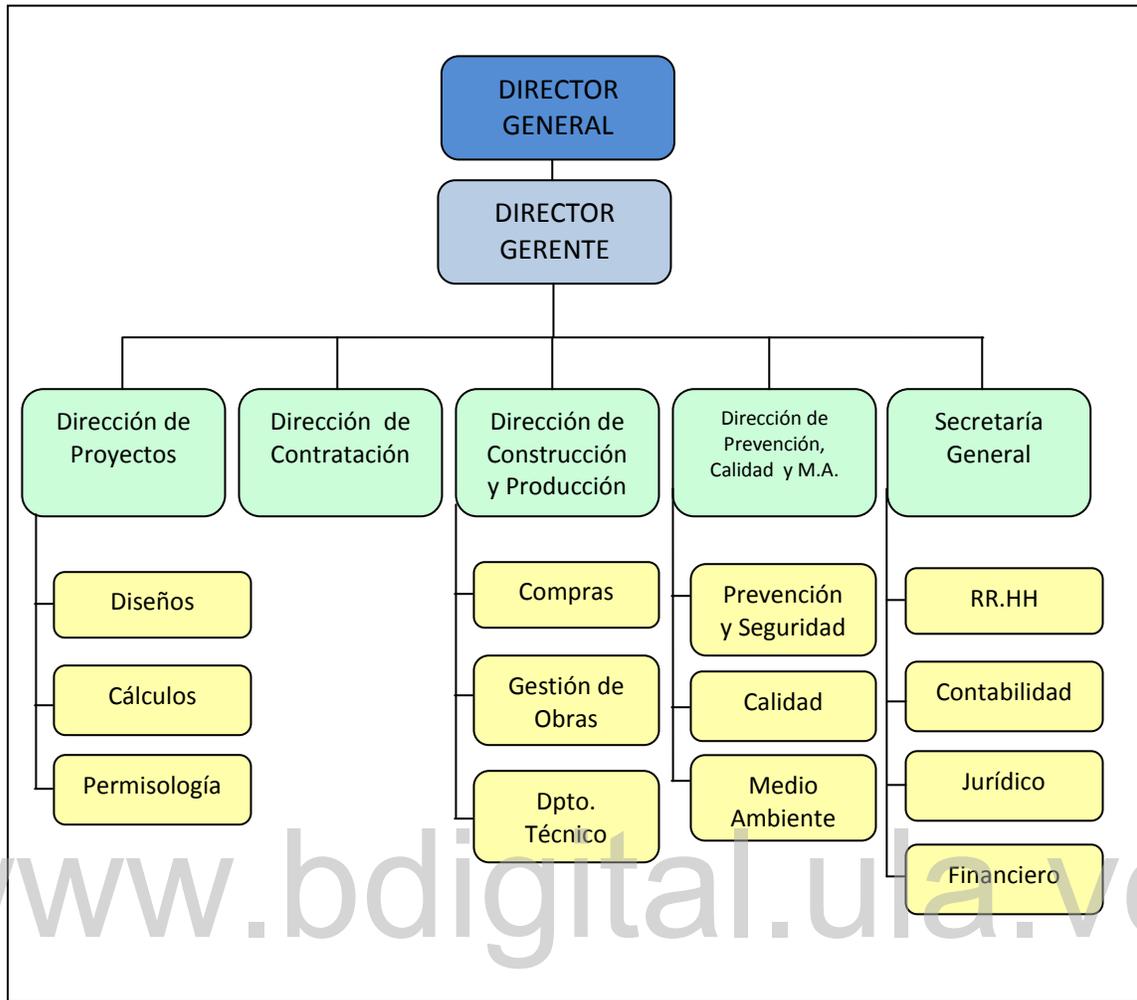


Figura 7. Estructura Organizativa de la Empresa “Diseños y Construcciones Yancar C.A.”

La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de la empresa; la creación de la estructura determina las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con la finalidad de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo de trabajo. Es importante una estructura de la organización bien definida, porque asigna autoridad y ayuda al mejor desempeño en forma sistemática.

El tipo de organización de la Empresa “Diseños y Construcciones Yancar C.A.” es del tipo formal, lineal y funcional, posee características de cada una de ellas; es formal porque es flexible; es lineal porque la actuación del Director General y el Director Gerente es paralela, y, es funcional porque debe cumplir con las estrategias propuestas.

Las funciones de la estructura organizativa se describen a continuación:

Director General: El Director General de la Junta Directiva tendrá las siguientes atribuciones: (1) Convocar a la Junta Directiva o a la Asamblea de Accionistas y presidir las sesiones. (2) Representar judicial y extrajudicialmente a la compañía así como constituir apoderados judiciales temporales o permanentes con las facultades que estime convenientes para la adecuada defensa de los derechos e intereses de la compañía. (3) Celebrar contratos de toda índole, siempre y cuando no menoscaben el nombre y la solvencia de la empresa. (4) Ejercer funciones de supervisión y vigilancia sobre la ejecución de los planes de desarrollo, expansión o inversión de la compañía. (5) Designar a los gerentes de las sucursales u oficinas que se constituyan. (6) Librar, endosar y aceptar letras de cambio, pagares, cheques o cualquier otro efecto de comercio, así como ser acreedor de cualesquier título valor de esta empresa y autorizar su cobranza judicial o extrajudicialmente. (7) Podrá cobrar y protestar cualquier título valor adecuado a la empresa. (8) Solicitar préstamos y constituir garantías. Así como otorgar fianzas a otras personas naturales o jurídicas. (9) Abrir cerrar y movilizar cuentas corrientes y de ahorros en entidades bancarias, así como recibir cantidades de dinero y otorgar los correspondientes recibos y finiquitos separada o conjuntamente con el Director Gerente. (10) Ejecutar las decisiones de la Junta Directiva y de la Asamblea de Accionistas. (11) Autorizar a personas no accionistas que laboren en la empresa, el cobro de documentos de crédito. (12) Contratar y remover al personal de la empresa, así como fijarles sus funciones, horarios de trabajo y remuneraciones. (13) Cumplir con las funciones relativas a la gestión diaria de la empresa. (14) y todo aquello que expresamente le encomendare la Junta Directiva o la Asamblea de Accionistas.

Director Gerente: Las funciones del Director Gerente serán todas aquellas que correspondan al Director General en cuanto al cumplimiento de sus funciones, así: (1) Complementa al Director-General en la ejecución de los planes de la empresa. (2) Suple sus faltas absolutas o temporales. (3) Cobrar y protestar cualquier título valor adecuado a la empresa. (4) Solicita, en unión con el Director General, préstamos y constituir garantías. Así como otorgar fianzas a otras personas naturales o jurídicas.

(5) y en general todo aquello que expresamente le encomendare la Junta Directiva o la Asamblea de Accionistas, quedando su actuación paralela a la del Director General.

La responsabilidad de los directivos de la empresa es:

- a. Responsabilidad ante los accionistas y trabajadores.
- b. Responsabilidad ante los agentes del mercado.
 - Clientes.
 - Proveedores.
 - Instituciones financieras.
 - Colaboradores.
- c. Responsabilidad ante la sociedad: Responsabilidad social corporativa.

Dirección de Proyectos: Coordinar, planificar y proyectar los servicios en el área de diseños arquitectónicos, cálculos y estudios de ingeniería civil, digitalización y trámites de permisología ante los Organismos Estatales.

Dirección de Contratación: Tramitar todo lo relacionado a los contratos de proyectos y obras, se deben distinguir entre contratación pública y contratación privada. En lo público es especialmente importante comprobar que la empresa cumple los criterios de solvencia técnica y económica exigibles en el concurso. En las licitaciones de las Administraciones Públicas, normalmente estos criterios suelen exigirse a través de la clasificación de contratistas de obras o servicios. En cuanto a lo privado, se puede convenir un contrato entre la empresa y el cliente.

Dirección de Construcción y Producción: Dentro de la Dirección de Construcción, además de los departamentos de producción que forman parte de la línea principal del negocio, existen otros departamentos de apoyo cuya misión está íntimamente ligada al desarrollo de las obras. Estos departamentos son:

Departamento de Compras: las funciones del departamento de compras son: Optimizar las condiciones técnicas y económicas de las compras. Contratar con el colaborador más apropiado. Velar porque los colaboradores cumplan los requisitos

establecidos por la Dirección (calidad, economía, etc.) y los establecidos en la normativa aplicable referente a la subcontratación (cumplimiento de obligaciones tributarias y de la seguridad social, organización preventiva, etc.).

Departamento de Gestión de Obras: Este es uno de los departamentos más importantes de la empresa, ya que maneja la información precisa para la planificación y control de las obras. En este departamento se lleva el control tanto de los equipos como de la mano de obra, y se utilizan las herramientas informáticas de gestión a través de bases de datos únicas en la empresa.

Departamento Técnico: Funciones de asistencia a la obra que de respuesta rápida a cualquier problema de tipo técnico que surja durante su ejecución. Además ofrece apoyo al jefe de obra en los estudios de viabilidad, propuesta de soluciones constructivas, indefiniciones, optimización de soluciones, etc.

Departamento de Prevención, Calidad y Medio Ambiente: El Departamento de Prevención debe perseguir la ejecución de las obras con el óptimo nivel de seguridad como elemento imprescindible, integrando la labor preventiva en el conjunto de actividades de la empresa y en todos sus niveles jerárquicos. El Departamento de Calidad busca el aseguramiento de la calidad, es decir, la perfecta adecuación del producto al uso al que se destina. El Departamento de Medio Ambiente debe establecer políticas que persigan la ejecución de las obras con el máximo respeto al medio ambiente mediante una construcción sostenible. Deben establecerse políticas tendentes a: Satisfacer las necesidades de la sociedad en relación al medio ambiente. Buen uso de las materias primas y recursos, reduciendo lo más posible la producción de residuos y aumentando al máximo su reutilización. Evitar o reducir contaminaciones gestionando adecuadamente los residuos producidos. Reducir el impacto sobre las personas y el medio ambiente de la actividad constructora, estableciendo actuaciones que los eviten o minimicen. Hacer lo anterior a un precio competitivo. Evitar multas y sanciones. Proponer alternativas.

Secretaría General: Se integran los siguientes departamentos:

Departamento de Recursos Humanos: Las funciones de este departamento son la selección, formación, desarrollo y consecución del número de personas cualificadas necesarias para conseguir los objetivos de la organización; así como las actividades necesarias para la consecución de la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores, mediante: (a) Planificación de las necesidades de RR.HH. (b) Reclutamiento y selección de personal. (c) Orientación, formación y desarrollo. (d) Evaluación del trabajo. (e) Remuneración. (f) Funciones complementarias.

Departamento de Administración y Contabilidad: Funciones administrativas en general: control de costos, tramitación de cobros y pagos, etc.; y contabilidad general de la empresa.

Departamento Jurídico: Funciones de asesoría jurídica en la gestión e interpretación de contratos, tanto públicos como privados.

Departamento Financiero: Funciones de planificación y gestión de recursos financieros. Además este departamento debe procurar la financiación, tanto del activo circulante de la empresa, como de posibles inversiones necesarias.

Objetivos Estratégicos de la Estructura Organizativa de la Empresa Constructora

Una vez definida la estructura organizativa de la empresa se plantean los objetivos estratégicos sobre ella:

Visión: Que la empresa constructora logre definir su organigrama en el que exista aprovechamiento general de todos los mandos planeados y con este se consigan las metas de forma relativamente fácil, lo que garantice su existencia y sea la base de su desarrollo constante.

Misión: Organizar las actividades de la Empresa Constructora siguiendo los principios básicos de la organización de la empresa, que el organigrama de la empresa sirva para poner en práctica los objetivos de la empresa.

Objetivos

1. Organizar las cadenas de mando de forma correcta para que la delegación de funciones y responsabilidades no ocasione conflictos entre el personal ni desperdicio de algún tipo de recurso.
2. Que la organización de la empresa genere los mandos medios y altos necesarios para el crecimiento de la empresa o el reemplazo de los existentes.

Clasificación de las Estrategias de acuerdo con su horizonte de tiempo

Una vez analizado los tipos de estrategias e identificada la Matriz F.O.D.A. procedemos a clasificar las estrategias de acuerdo con su horizonte de tiempo:

a. Estrategias a Largo Plazo (10 años):	<ol style="list-style-type: none">1. Brindar servicios atractivos en calidad y costos.2. Crear planes de incentivo tanto para los empleados como para los clientes.3. Definir los planes estratégicos de la empresa.4. Flexibilidad en el pago de la mano de obra.5. Manejar criterios óptimos en cuanto a la adquisición de los materiales con los clientes.
b. Estrategias a Mediano Plazo (3 a 5 años):	<ol style="list-style-type: none">1. Seleccionar y contratar el personal técnico y de mano de obra calificada.2. Dar a conocer la empresa a través de publicidad y en el entorno social de los emprendedores.3. Tomar medidas organizativas y crear cronogramas de trabajo en cuanto al manejo de costos, rendimientos, materia prima, equipos, mano de obra y tiempos.
c. Estrategias a Corto Plazo (1 a 3 años):	<ol style="list-style-type: none">1. Constituir la empresa constructora y ponerla en marcha.2. Establecer la estructura organizacional de la empresa.3. Definir, documentar e implementar los procedimientos de trabajo.4. Ofrecer el servicio de la empresa constructora ante organismos públicos y sectores privados.

Tabla 7: Clasificación de las Estrategias de acuerdo con su horizonte de tiempo.

Finalmente, dentro de la organización es importante señalar que la misma tendrá éxito y perduración en el tiempo siempre y cuando exista ética profesional en todos los aspectos, valores ya mencionados, motivación al talento humano y un proceso de comunicación interpersonal exitoso.

CONCLUSIONES

Debido a la necesidad de generar empleo por un lado y de contribuir en la demanda de construcciones en el país, es el motivo por el cual se consideraría una alternativa correcta la creación de una Empresa Constructora que trate de cumplir a cabalidad estas dos funciones. Es evidente que emprender en Venezuela una empresa es una tarea difícil, ya que en estos últimos años no se observa que logran crecer en forma significativa e incluso pocas logran mantenerse en actividad más que por algunos años, pero no es imposible, todo depende de la capacidad organizativa, de la capacidad de responder a las oportunidades que se le presente y al optimismo de visualizar una mejor economía que influya de forma positiva en el desarrollo del país.

La investigación permitió relacionar conocimientos claves para la creación y organización de la empresa constructora; a través del análisis de la Matriz F.O.D.A. se han podido determinar las estrategias, lo cual ha permitido tener una orientación y una visión clara de lo que se quiere establecer dentro de la misma, reconociendo de igual manera las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para poder analizarlas e identificar los tipos de estrategias que pueden dar solución y ser aplicadas en la organización.

Se presentaron las características generales del proyecto para su creación y organización, el objeto de la empresa, la estructura legal de la empresa, seleccionando el tipo de compañía: Compañía Anónima (C.A.), se señalan los pasos para la Constitución de la Empresa de acuerdo a la Legislación Venezolana y a su vez se describen los datos que debe contener el documento constitutivo, el cual se muestra como anexo, ya que fue elaborado por el abogado de confianza de los emprendedores. Seguidamente se determinaron los Objetivos Estratégicos para la organización de la empresa constructora, definiendo su visión, misión, objetivos, metas y valores, éste último punto considerado de gran importancia y del cual

debemos hacer énfasis en las empresas, ya que son quienes realzan la imagen de la organización y de quienes la integran.

Finalmente, se proyecta la estructura organizativa de la constructora “**Diseños y Construcciones Yancar C.A.**”, donde se concibe como una pequeña empresa y se describen las funciones que deben cumplir las cadenas de mando dentro de la organización.

Una vez realizado los análisis descritos anteriormente se puede afirmar que el proyecto es factible. Existe un mercado viable que acepta en un porcentaje considerable el servicio para proyectos, consultoría y construcción de obras tanto públicas como privadas y se tienen claras, las oportunidades para servirnos de ellas y las amenazas para enfrentarlas y superarlas con responsabilidad.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS

- Banco Central de Venezuela (2010). PIB. Por clase de actividad económica [Documento en línea] <http://www.bcv.org.ve>.
- Barba, R. (2004). **Manual de Procedimiento, Creación y Desarrollo de una empresa Constructora**. Universidad de Guayaquil. Tesis de Maestría. Ecuador.
- Caldera, E. (2010). **Desarrollo de un Plan de Negocios para el Proyecto de Creación de una Empresa de Construcción**. Universidad Católica Andrés Bello. Trabajo Especial de Grado. Puerto Ordaz – Venezuela.
- Código Civil de Venezuela. Gaceta N° 2.990. Extraordinaria del 26 de julio de 1982.
- Código de Comercio Venezuela (Gaceta Oficial Extraordinaria N° 475 del 21 de diciembre de 1955).
- Dressel, G. (1974). **Organización de la Empresa Constructora**. España: Editores Técnicos Asociados, S.A.
- Drucker, P. (1999). **Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI**. Colombia: Editorial Norma, S.A.
- Fernández, J. (2007). **La Empresa Constructora**. Structuralia: Colombia.
- Francés, A. (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa: Con el Cuadro de Mando Integral**. México: Editorial Prentice Hall. Pearson Educación de México S.A.
- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Ley de Registro Público y del Notariado. Capítulo IV. Registro Mercantil. Caracas: 22 de diciembre de 2.006.
- Gómez, J. (2014). **La Construcción en Venezuela: Entre el Cielo y el Infierno**. El Nacional. Extraído el 30 de junio de 2013 desde http://www.el-nacional.com/economia/construccion-Venezuela-cielo-infierno_0_437356502.html
- IPYME (s/f). **Plan de Empresa**. <http://servicios.ipyme.org/planempresa/>

- León, N. (2006). **Análisis de los Sistemas de Costos de las Empresas Constructoras**. Mérida.
- Ollé, M. (1997). **El Plan de Empresa. Cómo Planificar la Creación de la Empresa**. España: Marcombo S.A. Boixareu Editores.
- Pérez, A. (2004). **Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación**. Venezuela. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Pinson, L. & Jinnett, J. (1999). **20 Pasos para Desarrollar tu Negocio: Comienza hoy un Sólido Futuro**. México: Upstart Publishing Company.
- Porter, M. (1980). **Estrategia Competitiva**. New York: Editorial Pirámide.
- Producto Interno Bruto–Banco Central de Venezuela. (2014). http://www.bcv.org.ve/excel/5_2_4.xls
- Rivera, E. (2005). **Plan de Negocios: Estrategia Inteligente**. México: CICESE.
- Sánchez, M. (1973). **Organización y Métodos Funcionales de la Moderna Empresa Constructora**. España: Editores Técnicos Asociados, S.A.
- Sansom, R. (1985). **Organización de Obras en la Empresa Constructora**. España: Ediciones Palestra.
- Suárez, S. (1995). **Administración de Empresas Constructoras**. México: Limusa Editores.
- Tamayo y Tamayo, M. (1996). **El Proceso de la Investigación Científica**. México: Limusa, Noriega Editores.
- Veciana, J. (2005). **La Creación de Empresas. Un Enfoque Gerencial**. España: La Caixa.

ANEXO

DOCUMENTO CONSTITUTIVO DE LA EMPRESA

Nosotros, **CAROLINA PAREDES GUERRERO** y **YANKLI JULIO GUERRERO GUERRERO**, venezolanos, mayores de edad, titulares de las cédulas de identidad Nos. 13.524.444 y 14.989.970 respectivamente, de profesión Arquitecto la primera y Técnico Superior Universitario en Ciencia Policiales el segundo, domiciliados en la ciudad de Mérida, Municipio Libertador del Estado Mérida, y civilmente hábiles, hemos convenido, por medio del presente documento, constituir, como en efecto constituimos, una Sociedad Mercantil, bajo la figura de COMPAÑIA ANÓNIMA, la cual en su organización y funcionamiento habrá de regirse por las normas establecidas en el Código de Comercio, las demás leyes afines y el presente documento, el cual ha sido redactado de forma amplia para que funja de Estatutos de la empresa, expresado así en los siguientes artículos. **ARTICULO PRIMERO:** La compañía se denominará “**DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES YANCAR C.A.**”. **ARTICULO SEGUNDO:** El objeto de la compañía será el diseño, licitaciones, ejecución, inspección de proyectos Arquitectónicos y de obras de ingeniería Civil, mantenimiento de estructuras, levantamientos topográficos, elaboración e impresión de planos, construcción y venta de viviendas unifamiliares y multifamiliares, complejos urbanísticos, vialidad, asfaltado, movimientos de tierra, dotaciones de instalaciones y edificaciones de todo tipo, tanto públicas como privadas, incluyendo instalaciones de red y equipos de computación así como mantenimientos en general. Compra y venta de bienes muebles e inmuebles de construcción propia o importados. Compra y venta de materiales de construcción nacionales o importados. Compra venta y alquiler de Maquinaria y equipos utilizados en el área de la construcción. Asesoría general en el área de arquitectura e ingeniería y en materia de sistemas de seguridad; Instalación de equipos de protección y cualquier otro tipo de actividad lícita, afín al objeto principal. **ARTICULO TERCERO:** La compañía

tendrá su domicilio en la ciudad de Mérida, Municipio Libertador del estado Mérida, y establece como domicilio fiscal la siguiente dirección Urb. Parque Montaña, Casa No. 5, Sector La Hechicera, Municipio Libertador, Estado Mérida; sin perjuicio de establecer a posteriori sucursales u oficinas en cualquier otro lugar de la ciudad o en otro Estado del país. **ARTICULO CUARTO:** La compañía tendrá un periodo de duración de cincuenta (50) años, contados a partir de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil correspondiente, pudiendo prorrogar dicha duración por periodos iguales, menores o mayores, de acuerdo a lo acordado por la mayoría absoluta de los accionistas. **ARTICULO QUINTO:** El capital social de la compañía es de DOS MILLONES DE BOLÍVARES (Bs.2.000.000,00), representados en Veinte (20) acciones comunes, de Cien Mil Bolívares cada una (Bs. 100.000,00). Las acciones son nominativas no convertibles al portador, confieren a sus tenedores iguales derechos y obligaciones y estarán representadas en títulos singulares o múltiples con las características exigidas por el Código de Comercio y con la firma de los Directores Generales de la compañía. **ARTICULO SEXTO:** El capital social, ha sido suscrito y pagado de forma íntegra por los accionistas, tal y como se describe a continuación: La accionista **CAROLINA PAREDES GUERRERO** ya identificada plenamente, suscribe y paga la cantidad de Diez (10) acciones que equivalen a Un Millón de Bolívares (Bs. 1.000.000,00) y el accionista **YANKLI JULIO GUERRERO GUERRERO** igualmente identificado, suscribe y paga la cantidad de Diez (10) acciones que equivalen a Un Millón de Bolívares (Bs. 1.000.000,00); el capital de la Compañía fue totalmente pagado con un bien mueble (vehículo), equipos de oficina, equipos de computación y comunicación así como equipos y herramientas menores de la construcción, necesario para la puesta en marcha de la compañía, según consta en el Balance de Apertura e inventario anexo, el cual fue suscrito por los accionistas de la empresa y un Licenciado en Contaduría Pública y cuya suma totaliza la cantidad de DOS MILLONES DE BOLIVARES (Bs. 2.000.000,00). **ARTÍCULO SÉPTIMO:** Cada una de las acciones emitidas por la compañía representa para su tenedor un voto en la Asamblea de Accionistas, así como iguales derechos y obligaciones. No son divisibles con respecto a la sociedad por lo que solo

se reconocerá un propietario por cada una de ellas, propiedad que será comprobada de acuerdo al propio título, a un documento público y/o a la inscripción en el libro de Accionistas de la compañía. **ARTICULO OCTAVO:** Los accionistas tendrán opción para adquirir Acciones Preferentes, en proporción al número de acciones comunes que posean así como del valor nominal que estas posean en los libros de la compañía. En caso de aumentos de capital, decisión que será tomada de acuerdo a lo establecido por el Código de Comercio, los accionistas tendrán un derecho preferente para suscribir nuevas acciones, con respecto a nuevos accionistas y en proporción al número de acciones que ya posean.- **DE LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN** **ARTICULO NOVENO:** La dirección y administración de la compañía estará a cargo de una Junta Directiva, integrada por accionistas o no de la empresa, quienes a su vez constituirán la Asamblea de Accionistas. La junta Directiva estará conformada por un Director-General y un Director-Gerente, quienes durarán en el ejercicio de sus funciones, un periodo de Diez (10) años, prorrogables y que a su vez podrán ser removidos por decisión mayoritaria de la Asamblea de Accionistas. **ARTICULO DECIMO:** Los cargos de la Junta Directiva quedan designados de la siguiente manera para el cargo de Director-General de la Junta, se designa a la Accionista **CAROLINA PAREDES GUERRERO**, y para el cargo de Director-Gerente al accionista **YANKLI JULIO GUERRERO GUERRERO**, ambos plenamente identificados. **ARTICULO DECIMO PRIMERO:** El Director-General de la Junta Directiva tendrá las siguientes atribuciones: 1.- Convocar a la Junta Directiva o a la Asamblea de Accionistas y presidir las sesiones. 2.- Representar judicial y extrajudicialmente a la compañía así como constituir apoderados judiciales temporales o permanentes con las facultades que estimare convenientes para la adecuada defensa de los derechos e intereses de la compañía. 3.- Celebrar contratos de toda índole, siempre y cuando no menoscaben el nombre y la solvencia de la empresa. 4.- Ejercer funciones de supervisión y vigilancia sobre la ejecución de los planes de desarrollo, expansión o inversión de la compañía. 5.- Designar a los gerentes de las sucursales u oficinas que se constituyan. 6.- Librar, endosar y aceptar letras de cambio, pagares, cheques o cualquier otro efecto

de comercio, así como ser acreedor de cualesquier título valor de esta empresa y autorizar su cobranza judicial o extrajudicialmente. 7.- Podrá cobrar y protestar cualquier título valor adecuado a la empresa. 8.- Solicita, préstamos y constituir garantías. Así como otorgar fianzas a otras personas naturales o jurídicas. 9.- Abrir cerrar y movilizar cuentas corrientes y de ahorros en entidades bancarias, así como recibir cantidades de dinero y otorgar los correspondientes recibos y finiquitos separada o conjuntamente con el Director Gerente. 10.- Ejecutar las decisiones de la Junta Directiva y de la Asamblea de Accionistas. 11.- Autorizar a personas no accionistas que laboren en la empresa, el cobro de documentos de crédito. 12.- Contratar y remover al personal de la empresa, así como fijarles sus funciones, horarios de trabajo y remuneraciones. 13.- Cumplir con las funciones relativas a la gestión diaria de la empresa. 14.- y todo aquello que expresamente le encomendare la Junta Directiva o la Asamblea de Accionistas. **ARTICULO DECIMO SEGUNDO:**

Las funciones del Director-Gerente serán todas aquellas que correspondan al Director General en cuanto al cumplimiento de sus funciones, así: 1.- Complementa al Director-General en la ejecución de los planes de la empresa. 2.- Suple sus faltas absolutas o temporales. 3.- Cobrar y protestar cualquier título valor adecuado a la empresa. 4.- Solicita, en unión con el Director General, préstamos y constituir garantías. Así como otorgar fianzas a otras personas naturales o jurídicas. 5.- y en general todo aquello que expresamente le encomendare la Junta Directiva o la Asamblea de Accionistas, quedando su actuación paralela a la del Director General.

ARTICULO DECIMO TERCERO: Los miembros de la junta directiva tendrán autorización para la emisión de cheques como efecto de pago comercial, sin embargo para que dicho efecto tenga validez, será necesaria la firma mancomunada de dichos miembros. **ARTICULO DECIMO CUARTO:**

A los fines previstos en el artículo 244 del Código de Comercio Vigente, los miembros de la Junta Directiva de la compañía, en caso de ser accionistas deberán depositar en la caja social de la compañía Una (1) de sus respectivas acciones con el objeto de garantizar los actos de su gestión administrativa, las cuales permanecerán inalienables por el tiempo que dure dicha gestión y hasta que la cuenta presentada por ellos sea aprobada

por la asamblea. Y en el caso de que los miembros de la Junta Directiva no sean accionistas, los mismos deberán depositar una cantidad en bolívares equivalente al valor nominal de una (1) acción que depositaría un accionista. **DE LAS ASAMBLEAS.** **ARTICULO DECIMO QUINTO:** Las asambleas de accionistas podrán ser, ordinarias y extraordinarias. Las primeras se llevarán a cabo una vez por año, en los dos meses siguientes al cierre del ejercicio económico de la compañía; en el sitio y a la hora que lo señale la convocatoria. Las extraordinarias podrán ser convocadas en cualesquier momento siempre que sea de interés de la compañía o cuando así lo solicite un número de accionistas que representen por lo menos al 50% del capital social. **ARTICULO DECIMO SEXTO:** Para que las asambleas sean consideradas válidas se requiere de la presencia de un quórum de accionistas que represente por lo menos el sesenta (60) por ciento, del capital social. De no existir dicho quórum, la asamblea se suspenderá por un lapso de tres (3) días hábiles, realizándose en el mismo sitio y a la hora convocada, sesionando con los asistentes y obligando a los no presentes. **ARTICULO DECIMO SEPTIMO:** Las convocatorias para las asambleas podrán publicarse en un diario de circulación local o nacional, cinco (5) días antes de su realización o enviarse a los accionistas, comunicación certificada con por lo menos diez (10) días de anticipación. **ARTICULO DECIMO OCTAVO:** De las reuniones de la Asamblea se levantará un acta que será suscrita por la Junta Directiva y por los demás accionistas presentes, dejándose constancia del día, sitio y hora de la celebración, los puntos tratados en ella, las decisiones tomadas y la identificación completa de los asistentes así como el número de acciones que representan. **ARTICULO DECIMO NOVENO:** Son atribuciones de la Asamblea: 1.- Conocer, aprobar, modificar o rechazar, los estados financieros de la compañía, con vista del informe del comisario, así como el inventario. 2.- Nombrar, remover o conocer de las renunciaciones de los miembros de la Junta Directiva de la compañía así como fijarles su remuneración, si tal fuere el caso. 3.- Nombrar el Comisario de la empresa y fijarle su remuneración. 4.- Deliberar y decidir sobre todo asunto que le fuera sometido a su consideración y previsto en la convocatoria. **ARTICULO VIGESIMO:** De las reuniones de la Asamblea y las decisiones que en

ella se tomen se dejará constancia en el Libro de actas, el cual deberá estar sellado por el Registro Mercantil correspondiente, las actas y sus copias deberán estar firmadas por ambos **DIRECTORES.** **DEL REGIMEN ECONOMICO ARTICULO VIGÉSIMO PRIMERO:** El ejercicio económico de la compañía comienza el primero (01) de Enero de cada año y finaliza el treinta y uno (31) de Diciembre de cada año. El primer Ejercicio Económico de la compañía tendrá su inicio el día de la inscripción en el Registro Mercantil y terminará el 31 de diciembre del año en que se registre, es decir, 2014. **ARTICULO VIGÉSIMO SEGUNDO:** Al final de cada Ejercicio Económico se elaborarán los respectivos Estados Financieros (Balance General, Estado de Resultado, Flujo de Efectivo, Movimientos de las cuentas del Patrimonio), con el fin de medir el rendimiento de la empresa; de las utilidades obtenidas se realizará un apartado del cinco (5) por ciento para formar el fondo de Reserva Legal exigido por el Código de Comercio Vigente, en su artículo N° 262, hasta alcanzar un monto igual al Diez (10) por ciento del Capital Social suscrito y pagado. De igual manera se harán apartados para cubrir las obligaciones establecidas por la Ley Orgánica del Trabajo y demás leyes sociales y todas aquellas que la Asamblea de Accionistas considere necesarias crear. **ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO:** Calculados los beneficios, previa deducción de los gastos y de las reservas señaladas, el saldo favorable si lo hubiere será distribuido entre los accionistas a través de la vía del decreto de dividendos; los dividendos obtenidos y no cobrados por los accionistas en un período de cinco (5) años, prescriben a favor de la empresa. **DEL COMISARIO ARTICULO VIGÉSIMO CUARTO:** La compañía tendrá un comisario que será electo por la asamblea de accionistas. Durará en el ejercicio de sus funciones, por un periodo de tres (3) años consecutivos no prorrogables y podrá ser destituido de su cargo por decisión mayoritaria de la Asamblea de Accionistas. **ARTICULO VIGÉSIMO QUINTO:** Las atribuciones del comisario serán las señaladas en el Código de Comercio y cualquiera otra que sea necesaria para la consecución de sus labores. **ARTICULO VIGÉSIMO SEXTO:** La designación del Comisario, se realizó en Asamblea de Accionistas conforme a lo establecido en el Código de Comercio Vigente, quedando designado para ejercer tal

Cargo al ciudadano ALFREDO MONSALVE, venezolano, mayor de edad, portador de la cédula de identidad No. 12.351.215, inscrito en el Colegio de Contadores Públicos, bajo el No. 38.943, de este domicilio y jurídicamente hábil. **DE LA DISOLUCIÓN Y LA LIQUIDACIÓN DE LA COMPAÑÍA****ARTÍCULO VIGÉSIMO SEPTIMO:** En caso de disolución y liquidación de la Compañía la Asamblea designará a un solo liquidador, atribuyéndole las facultades que le otorga el Código de Comercio y propia Asamblea de Accionistas. **DISPOSICIONES FINALES Y TRANSITORIAS** **ARTICULO VIGÉSIMO OCTAVO:** Todo lo no previsto en éste documento constitutivo estatutario, se resolverá conforme a lo establecido en el Código de Comercio. **ARTICULO VIGÉSIMO NOVENO:** Se autoriza suficientemente a la ciudadana: **CAROLINA PAREDES GUERRERO**, venezolana, mayor de edad, de estado civil soltera, de profesión Arquitecto, titular de la cédula de identidad N° 13.524.444, domiciliada en la ciudad de Mérida, Estado Mérida, y jurídicamente hábil, para que en nombre de la compañía participe al Registro Mercantil de ésta constitución y suscriba en los libros de sus asientos; Así como también solicite copia certificada de dicha inserción y del auto en que se provea lo conducente a los fines de su publicación en la prensa.