

**DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LA EMPRESA OREKA S.A.S. EN EL MUNICIPIO DE
ESPINAL – TOLIMA.**

PRESENTADO POR:

**JUAN PABLO AVILA SANCHEZ
JULIO CESAR MÉNDEZ UCHUVO
DIEGO ERNESTO RAMÍREZ AGUIRRE**

**CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS
GIRARDOT - CUNDINAMARCA
2.016**

**DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LA EMPRESA OREKA S.A.S. EN EL MUNICIPIO DE
ESPINAL – TOLIMA.**

PRESENTADO POR:

**JUAN PABLO AVILA SANCHEZ
JULIO CESAR MÉNDEZ UCHUVO
DIEGO ERNESTO RAMÍREZ AGUIRRE**

Trabajo Presentado como requisito para obtener el título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

ASESORES:

**JENNY CAROLINA PEREZ TOBAR
ÁNGEL HERNANDO MUÑOZ QUIMBAYO**

**CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS
GIRARDOT - CUNDINAMARCA**

2.016

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

A Dios, a mi madre Stella Sánchez Barrero, a mis hermanos Lorena, Leidy, Yeison Ávila Sánchez y a mi hija Juana Valentina Ávila Rivera. Por su gran apoyo, por ser los motivos para vivir y seguir saliendo adelante, a pesar de las adversidades, por siempre estar ahí cuando más los necesito, por darme las mejores energías para desarrollar de manera éxitos este trabajo y así obtener mi título como Especialista. A ellos mil y mil gracias.

Juan Pablo Ávila Sánchez.

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y sabiduría, por Permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, a mis padres, esposa e hijo por brindarme su confianza y amor para lograr mis metas.

A todos los que creyeron en mí, que con grandes esfuerzos me dieron su apoyo que sin ello no habría sido posible.

Julio Cesar Méndez Uchuvo.

Dedico este trabajo para mi padre Ernesto Ramírez por sus bendiciones y enseñanzas quien fue el promotor del inicio de mi carrera profesional, a mi señora madre Alicia Aguirre Rubio por ser mi guía, mi apoyo en mi formación tanto personal como académicamente y así lograr ser un orgullo para ella y todos los que me rodean y que en mi creyeron

A Dios por permitirme llegar a este momento tan importante y darme la sabiduría, fortaleza para salir adelante con mis propósitos.

A los docentes que han compartido sus conocimientos para enriquecer el intelecto de cada uno de nosotros, a las directivas de la corporación minuto de dios; a mis compañeros con los que en conjunto trabajamos para obtener como resultado la presentación y aprobación de nuestro trabajo de grado.

Diego Ernesto Ramírez Aguirre.

Agradecimientos

A Dios por darnos la vida, salud y sabiduría para desarrollar nuestro talento como personas, a nuestros padres quienes nos han fomentado muchos valores, en este caso la responsabilidad.

A la Corporación Universitaria Minuto de Dios **UNIMINUTO** por formarnos como Especialistas, por ofrecernos profesionales idóneos en diferentes ramas de la Gerencia de Proyectos.

A los docentes que nos dotaron de conocimiento en la Especialización, por su tiempo, dedicación, acompañamiento y seguimiento a nuestro proyecto, por brindarnos su conocimiento para el buen desarrollo gerencial y técnico del proyecto que se intervino.

A la empresa **Organización Oreka S.A.S.** Quien nos permitió realizar este Diseño de Modelo Gerencial para el fortalecimiento de la misma, por suministrarnos la información necesaria e importante para el desarrollo del proyecto.

A nuestros compañeros que estuvieron de la mano del proyecto enriqueciendo los temas vistos con debates, conocimiento prácticos y sobre todo empeño de querer enriquecer su próxima formación como especialistas.

Índice

	<u>Página</u>
 Preliminar	
✓ Dedicatorias.....	4
✓ Agradecimientos.....	6
✓ Índice.....	7
✓ Lista de figuras, graficas e imagen.....	9
✓ Lista de tablas.....	10
✓ Lista de abreviaturas y siglas.....	11
✓ Glosario.....	13
✓ Abstract.....	15
✓ Resumen ejecutivo.....	16
  Desarrollo	
a) Introducción.....	17
b) Cuerpo del Trabajo.....	18
1. Entidad.....	18
2. El problema y su importancia.....	20
3. Objetivo General y Objetivos Específicos.....	24
4. Justificación.....	25
5. Antecedentes del proyecto.....	26
6. Diagnóstico.....	30
6.1. Diseño metodológico.....	30
6.2. Resultados Diagnóstico.....	34
7. Proyecto.....	52

c) Conclusiones y recomendaciones.....73

d) Bibliografía.....75

 Anexos y Apéndices

- ✓ Control de viajes (materiales).....77
- ✓ Control de manejo de anticipos.....77
- ✓ Remisión de materiales.....78
- ✓ Orden de compra.....79
- ✓ Formato para cobro, cuando no existe factura.....80
- ✓ Formato de control de control de ingresos y egresos.....81
- ✓ Balance y estado de resultados organización Oreka a 31 de
 Diciembre de 2.013..... 82
- ✓ Balance y estado de resultados organización Oreka a 31 de
 Diciembre de 2.014.....84
- ✓ Balance y estado de resultados organización Oreka a 31 de
 Diciembre de 2.015..... 86

 CD 88

Lista de figuras, graficas e imágenes.

- Resumen de pérdidas económicas de proyectos ejecutados. (grafica 1).
- Organigrama de la empresa. (Oreka S.A.S.) (grafica 2).
- Programación de trabajo de campo. (grafica 3).
- Respuesta primera pregunta de encuesta. (grafica 4).
- Respuesta segunda pregunta de encuesta. (grafica 5).
- Respuesta tercera pregunta de encuesta. (grafica 6).
- Respuesta cuarta pregunta de encuesta. (grafica 7).
- Respuesta quinta pregunta de encuesta. (grafica 8).
- Respuesta sexta pregunta de encuesta. (grafica 9).
- Respuesta séptima pregunta de encuesta. (grafica 10).
- Respuesta octava pregunta de encuesta. (grafica 11).
- Técnica grupo nominal. (Imagen 1).
- Técnica grupo nominal. (Imagen 2).
- Técnica grupo nominal. (Imagen 3).
- Técnica grupo nominal. (Imagen 4).
- Proceso de selección y vinculación de personal Organización Oreka S.A.S. (Imagen 5).
- Organigrama propuesto a la organización. (Imagen 6).
- Formato para informe mensual de almacenista de obra. (Imagen 7).
- Diagrama de flujo del proceso de compras. (propuesto) (Imagen 8).
- Plan de Comunicaciones. (Imagen 9).
- Ficha de Control de entrada y salida de materiales. (Imagen 10).
- Ficha de estimación de cantidades. (auditor Interno). (Imagen 11).
- Ficha lista de chequeo para evaluación soportes de solicitud de materiales de obra. (Imagen 12).
- Evaluación de personal - Fuente: grupo de trabajo (Imagen 13).
- Evaluación de proveedores. (Imagen 14).
- Costos del auditor interno. (Imagen 15).
- Cuadro comparativo de pérdidas en los últimos tres años vs costo implementación de auditor interno. (Imagen 16).

Lista de tablas

- Resumen de pérdidas económicas de proyectos ejecutados. (Tabla 1 y 2).
- Presupuesto elaboración de proyecto. (Tabla 3).
- Perfil de capacidad interna – Capacidad directiva. (Tabla 4).
- Perfil de capacidad interna – Capacidad competitiva. (Tabla 5).
- Perfil de capacidad interna – Capacidad financiera. (Tabla 6).
- Perfil de capacidad interna – Capacidad tecnológica. (Tabla 7).
- Perfil de capacidad interna – Capacidad talento humano. (Tabla 8).
- Matriz EFI – Organización Oreka S.A.S. (Tabla 9).
- Matriz EFI – proceso de compras. (Tabla 10).
- Matriz de roles y responsabilidades. (Tabla 11).
- Ficha de evaluación proceso de compras. (Tabla 12).

Lista de abreviaturas y siglas

1. AC Actual Cost / Costo Real
2. ACWP Actual Cost of Work Performed / Costo Real del Trabajo Realizado
3. BAC Budget at Completion / Presupuesto hasta la Conclusión
4. BCWP Budgeted Cost of Work Performed / Costo Presupuestado del Trabajo Realizado
5. BCWS Budgeted Cost of Work Scheduled / Costo Presupuestado del Trabajo Planificado
6. CCB Change Control Board / Comité de Control de Cambios
7. COQ Cost of Quality / Costo de la Calidad
8. CPAF Cost Plus Award Fee / Costo Más Honorarios por Cumplimiento de Objetivos
9. CPF Cost-Plus-Fee / Costo Más Honorarios
10. CPFF Cost-Plus-Fixed-Fee / Costo Más Honorarios Fijos
11. CPI Cost Performance Index / Índice de Desempeño del Costo
12. CPIF Cost-Plus-Incentive-Fee / Costo Más Honorarios con Incentivos
13. CPM Critical Path Method / Método de la ruta crítica
14. CV Cost Variance / Variación del Costo
15. EAC Estimate at Completion / Estimación a la Conclusión
16. EF Early Finish Date / Fecha de Finalización Temprana
17. EMV Expected Monetary Value / Valor Monetario Esperado
18. ES Early Start Date / Fecha de Inicio Temprana
19. ETC Estimate to Complete / Estimación hasta la Conclusión
20. EV Earned Value / Valor Ganado
21. EVM Earned Value Management / Gestión del Valor Ganado
22. FF Finish-to-Finish / Final a Final
23. FFP Firm-Fixed-Price / Precio Fijo Cerrado
24. FMEA Failure Mode and Effect Analysis / Análisis de Modos de Fallo y Efectos
25. FP-EPA Fixed Price with Economic Price Adjustment / Precio Fijo con Ajuste Económico.
26. de Precio
27. FPIF Fixed-Price-Incentive-Fee / Precio Fijo Más Honorarios con Incentivos
28. FS Finish-to-Start / Final a Inicio

29. IFB Invitation for Bid / Invitación a Licitación
30. LF Late Finish date / Fecha de Finalización Tardía
31. LOE Level of Effort / Nivel de Esfuerzo
32. LS Late Start Date / Fecha de Inicio Tardía
33. OBS Organizational Breakdown Structure / Estructura de Desglose de la Organización
34. PDM Precedence Diagramming Method / Método de Diagramación por Precedencia
35. PMBOK® Project Management Body of Knowledge / Fundamentos para la Dirección de
36. Proyectos
37. PMIS Project Management Information System / Sistema de Información para la
38. Dirección de Proyectos
39. PMP® Project Management Professional / Profesional de la Dirección de Proyectos
40. PV Planned Value / Valor Planificado
41. QA Quality Assurance / Aseguramiento de Calidad
42. QC Quality Control / Control de Calidad
43. RACI Responsible, Accountable, Consult, And Inform / Responsable, Encargado,
44. Consultar e Informar
45. RAM Responsibility Assignment Matrix / Matriz de Asignación de Responsabilidades
46. RBS Risk Breakdown Structure / Estructura de Desglose del Riesgo
47. RFI Request For Information / Solicitud de Información
48. RFP Request for Proposal / Solicitud de Propuesta
49. RFQ Request for Quotation / Solicitud de Presupuesto
50. SF Start-to-Finish / Inicio a Fin
51. SOW Statement of Work / Enunciado del Trabajo
52. SPI Schedule Performance Index / Índice de Desempeño del Cronograma
53. SS Start-to-Start / Inicio a Inicio
54. SV Schedule Variance / Variación del Cronograma
55. SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats / Debilidades, Amenazas,
56. Fortalezas y Oportunidades (DAFO)
57. T&M Time and Material / Tiempo y Materiales
58. TQM Total Quality Management / Gestión de la Calidad Total
59. WBS Work Breakdown Structure / Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)

Glosario

1. **Actividad** Un *componente* del *trabajo* realizado en el transcurso de un *proyecto*.
2. **Acta de Constitución** Véase *acta de constitución del proyecto*. También conocido como: *Acta de Autorización*.
3. **Adquirir el Equipo del Proyecto** El proceso de confirmar los recursos humanos disponibles y de formar el equipo necesario para realizar las asignaciones del proyecto. También conocido como: *Conformación del Equipo del Proyecto*; *Conformar el Equipo de Proyectos*; o *Reclutar el Equipo de Proyecto*.
4. **Amenaza** Una condición o situación desfavorable para el proyecto, conjunto de circunstancias negativas, conjunto de eventos negativos, *riesgo* que si se hace realidad tendrá un impacto negativo en un objetivo del proyecto, o posibilidad de cambios negativos. Compárese con *oportunidad*.
5. **Alcance** La suma de *productos*, *servicios* y *resultados* que se proporcionarán como un *proyecto*. Véase también *alcance del proyecto* y *alcance del producto*.
6. **Calidad** El grado en el que un conjunto de características inherentes satisface los *requisitos*.
7. **Ciclo de Vida del Proyecto** Un conjunto de *fases del proyecto* que, generalmente son secuenciales, cuyos nombres y números son determinados por las necesidades de *control* de la *organización* u organizaciones involucradas en el *proyecto*. Un ciclo de vida puede ser documentado con una *metodología*.
8. **Criterios de Aceptación** Aquellos *criterios*, incluidos los *requisitos* de desempeño y condiciones esenciales, que deben cumplirse antes de que se acepten los *entregables* del proyecto.
9. **Colchón** Véase *reserva*. También conocido como: *Holgura* o *Reserva*.
10. **Crear EDT (Estructura de Desglose del Trabajo)** El *proceso* de subdividir los *entregables* del proyecto y el *trabajo* del proyecto en *componentes* más pequeños y más fáciles de manejar. También conocido como: *Crear EDT (Estructura de Desagregación del Trabajo)*; *Crear EDT (Estructura de Descomposición del Trabajo)*; *Crear EDT (Estructura de la División del Trabajo)*; *Crear EDT (Estructura Detallada del Trabajo)*; *Crear Estructura del Trabajo*.

- 11. Desarrollar el Acta de Constitución** El *proceso* de desarrollar el *acta de constitución del proyecto* que autoriza formalmente un *proyecto*. También conocido como: *Desarrollar el Acta de Autorización del Proyecto; Desarrollar el Acta de Proyecto; o Desarrollar la Ficha del Proyecto.*
- 12. Duración de la Actividad** El tiempo en unidades *calendario* entre el inicio y la finalización de una *actividad del cronograma*. Véase también *duración*.
- 13. Objetivo** Una meta hacia la cual se debe dirigir el *trabajo*, una posición estratégica que se quiere lograr o un fin que se desea alcanzar, un *resultado* a obtener, un *producto* a producir o un *servicio* a prestar.
- 14. Patrocinador** La persona o el grupo que ofrece recursos financieros, monetarios o en especie, para el *proyecto*. También conocido como: *Patrocinante*.
- 15. Presupuesto** La *estimación* aprobada para el *proyecto* o cualquier otro componente de la *estructura de desglose del trabajo* u otra *actividad del cronograma*. Véase también *estimación*.
- 16. Solución Temporal** Una respuesta a un *riesgo* negativo que se ha producido. Se distingue del plan de *contingencias*, ya que no hay una solución alternativa planificada de forma anticipada al evento de riesgo.
- 17. Supuestos** Las premisas son factores que, para los propósitos de la planificación, se consideran verdaderos, reales o ciertos, sin necesidad de contar con evidencia o demostración. También conocido como: *Asunciones; Suposiciones; o Premisas*.
- 18. Rol** Una función definida que debe realizar un *miembro del equipo del proyecto*, como evaluar, archivar, inspeccionar o codificar.
- 19. Ruta Crítica** Generalmente, pero no siempre, es la secuencia de *actividades del cronograma* que determina la duración del *proyecto*. Es el camino más largo para el proyecto. Véase también *metodología de la ruta crítica*. También conocido como: *Camino Crítico*.
- 20. Verificación** Evaluar si un producto, servicio o sistema cumple o no con determinada regulación, requisito, especificación o condición impuesta. A menudo se trata de un proceso interno. Compárese con *validación*.

Abstract

The elaboration of a Management Model Design for the strengthening of the company OREKA S.A.S. Arises from the felt need that the resources invested in the infrastructure projects that it does not continue to lose, especially without knowing in which part of it. According to information supplied by the same company and analyzed by the working group that is doing the design, there are administrative procedures that are being developed in a wrong way, for which we have implemented formats to improve the procedure of delivery and removal of materials On site, we have modified some of the functions of the personnel involved in these processes, so that the company can think of implementing these actions and thus be able to mitigate the economic embezzlement that becomes sometimes partial and / or total losses.

The historical basis is the execution of some projects such as; To carry out the rehabilitation and improvement of the anaimé-potosí route in the municipality of Cajamarca - Tolima. To make improvement and maintenance of the road that connects the village of San Francisco with the urban area of the municipality of El Espinal - Tolima. Where waste was present in the reinforcement iron in a percentage of 30%, which amounted to \$30,400,000.00 and \$20,000,000.00 respectively, for a total loss in the two projects of \$ 50,400,000.00.

Resumen ejecutivo

La elaboración de un Diseño de Modelo Gerencial para el fortalecimiento de la empresa *OREKA S.A.S.* nace de la necesidad sentida de que los recursos invertidos en los proyectos de infraestructura que realiza no se sigan perdiendo, sobre todo sin saber en qué parte del mismo. Según información suministrada por la misma empresa y analizada por el grupo de trabajo que se encuentra realizando el diseño, existen procedimientos administrativos que se están desarrollando de una manera errónea, para lo cual hemos implementado formatos que permitan mejorar el procedimiento de entrega y retiro de materiales en sitio de obra, hemos modificado algunas funciones del personal que interviene en dichos procesos, de manera que le permita a la empresa pensar en implementar dichas acciones y así poder mitigar el desfaldo económico que se convierte en ocasiones en pérdidas parciales y/o totales.

Se tiene como base histórica la ejecución de algunos proyectos tales como; 1). Mejoramiento Y Mantenimiento De Las Vía Vereda Guasimal - Vereda San Francisco En El Municipio De Espinal Departamento Del Tolima. 2). “Construcción De Pavimento Rígido Para El Mejoramiento Y Ampliación De La Vía Urbana Tramo 2: K0+000 Al K0+600 Ambalema - Cruce 96 Del Municipio De Ambalema – Tolima”. 3). “Construcción Del Centro De Convivencia Ciudadana Del Municipio De Viotá – Cundinamarca”. Donde se presentaron desperdicio en el hierro de refuerzo en un porcentaje del 30%, el cual ascendió a \$30.400.000,00, 18.000.000,00 y \$20.000.000,00 respectivamente, para un total de pérdidas en los dos proyectos de \$68.400.000,00.

(Organizacion & S.A.S.)

Introducción

Las pérdidas económicas en algunos proyectos de infraestructura desarrollados por la empresa **OREKA S.A.S.** tales como **1).** Mejoramiento Y Mantenimiento De Las Vía Vereda Guasimal - Vereda San Francisco En El Municipio De Espinal Departamento Del Tolima. **2).** “Construcción De Pavimento Rígido Para El Mejoramiento Y Ampliación De La Vía Urbana Tramo 2: K0+000 Al K0+600 Ambalema - Cruce 96 Del Municipio De Ambalema – Tolima”. **3).** “Construcción Del Centro De Convivencia Ciudadana Del Municipio De Viotá – Cundinamarca”. Donde se presentaron desperdicio en el hierro de refuerzo en un porcentaje del 30%, el cual ascendió a \$30.400.000,00, 18.000.000,00 y \$20.000.000,00 respectivamente, para un total de pérdidas en los dos proyectos de \$68.400.000,00, han hecho que los proceso que realiza principalmente en el área de compras sea objeto de elaboración de un diseño de método gerencial para el fortalecimiento de la empresa, dicho método permitirá mejorar su proceso administrativo, con el ánimo de que para los proyectos a realizar en futuro no tengan perdidas económicas debido al mal proceso de sus actividades.

Actualmente en la organización no existe un procedimiento para la adquisición de materiales, lo cual genera que las personas involucradas en dichos procesos desconozcan sus obligaciones y/o alcances de su cargo.

Dentro del presente proyecto de realizar diseño de método gerencial para el fortalecimiento de la empresa, podremos encontrar alternativas que le permiten a la empresa en su momento de implementación, fortalecer sus procesos y así reducir perdidas económicas.

Cuerpo del trabajo

1. Entidad.

La *Organización Oreka S.A.S.* nace en el año 2.011, de la idea de cuatro hermanos con el ánimo de desarrollar una empresa con personería jurídica dedicada a la formulación y ejecución de proyectos de Ingeniería, contratando con entidades públicas y privadas de Colombia, la Organización cuenta con una planta de personal que asciende a 80 personas, con una infraestructura física propia, con sede principal en la ciudad de Bogotá D.C., con sucursales en la ciudad de El Espinal e Ibagué. Así mismo a la fecha cuenta con maquinaria propia, tales como; dos (2) volquetas, dos (2) retroexcavadoras, cuatro (4) vehículos de carga, y equipos como; dos (2) compresores, cuarenta (40) herramientas menores, tres (3) placas vibratorias horizontales, cinco (5) mezcladoras, dos (2) plumas grúas, una (1) planta de concreto móvil, tres (3) motobombas, dos (2) vibradores de concreto, una (1) planta eléctrica. A la fecha cuenta con un patrimonio de \$612.884.125,00 producto de las utilidades generadas por su objeto social por el cual fue creada.

Misión:

Es una empresa dedicada a la construcción de obras civiles y de arquitectura, cuyo objetivo principal es lograr la satisfacción del cliente proporcionando calidad y cumplimiento en la ejecución de sus proyectos, distinguiéndose siempre por la responsabilidad y seriedad.

Visión:

Convertirnos en una empresa altamente competitiva en un plazo mediano de (3) tres años, logrando el reconocimiento a nivel departamental y nacional utilizando personal calificado, suministrando los recursos necesarios para mejorar la calidad de las obras y la capacitación del personal en las nuevas tecnologías.

Política de calidad:

Lograr la satisfacción del cliente, proporcionando calidad y cumplimiento en la construcción y entrega de los proyectos de obras civiles y de arquitectura, buscando siempre la competitividad y el mejoramiento continuo de la calidad, con el fin de obtener una mayor rentabilidad y aumentar reconocimiento de la empresa en el sector de la construcción.

2. El problema y su importancia.

La Organización viene presentando pérdidas económicas debido a la incorrecta implementación de los procesos administrativos y financieros, especialmente en el área de compras y manejo de inventarios, se piden materiales que exceden los diseños, quedando al término de las obras civiles materiales sobrantes que en algunos casos son utilizados en otros proyectos y otros se pierden por ser específicos o con características especiales propias de cada proyecto, los cuales generan pérdidas económicas representativas. Se tiene como base histórica la ejecución de algunos proyectos tales como; **1).** Mejoramiento Y Mantenimiento De Las Vía Vereda Guasimal - Vereda San Francisco En El Municipio De Espinal Departamento Del Tolima. **2).** “Construcción De Pavimento Rígido Para El Mejoramiento Y Ampliación De La Vía Urbana Tramo 2: K0+000 Al K0+600 Ambalema - Cruce 96 Del Municipio De Ambalema – Tolima”. **3).** “Construcción Del Centro De Convivencia Ciudadana Del Municipio De Viotá – Cundinamarca”. Donde se presentaron desperdicio en el hierro de refuerzo en un porcentaje del 30%, el cual ascendió a \$30.400.000,00, 18.000.000,00 y \$20.000.000,00 respectivamente, para un total de pérdidas en los dos proyectos de \$68.400.000,00. El personal encargado en obra no realiza proceso adecuado para el arqueo de los materiales, bien sea por falta de experiencia o de compromiso con sus labores. Para la Organización estos aspectos generan consecuencias económicas y quizás retrasos en las obras, pues no se lleva desempeño óptimo en la realización de los trabajos. Esto debido que al momento de la selección de personal quizás no se selecciona el más idóneo, además de que se evidencia la falta de capacitación del personal antes y durante la ejecución de proyectos. Es de anotar que no se realiza un seguimiento adecuado a los procedimientos de entrega de materiales y verificación en obra, solamente deja una base contable, es decir no cuenta con formatos que marquen la trazabilidad de un proceso de compra y entrega de materiales; no queda un soporte de verificación y consumo real, información que sería de vital importancia para crear una base de datos que permitan generar estadísticas de consumo y desperdicios, para ejercer control en la ejecución de los proyectos.

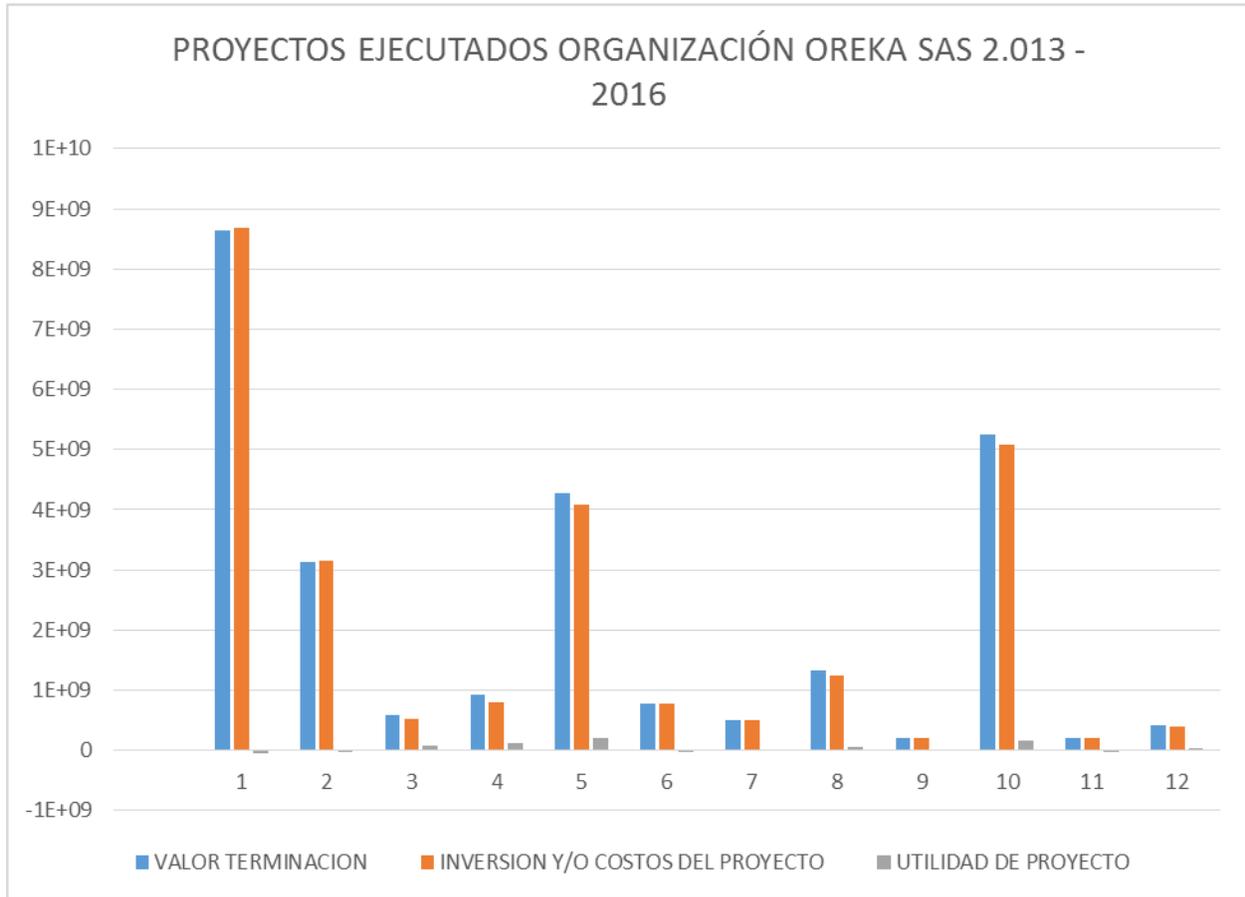
¿Es necesario generar un modelo gerencial que me permita una trazabilidad en el manejo de la información, en el proceso de compras y majeo de inventarios?

PROYECTOS EJECUTADOS ORGANIZACIÓN OREKA SAS 2.013 -2016											
No.	ENTIDAD CONTRATANTEN	OBJETO	FECHA INICIO	FECHA FINAL	VALOR TERMINACION	PORCENTAJE DE PARTICIPACION	INVERSION Y/O COSTOS DEL PROYECTO	UTILIDAD DE PROYECTO	%	RETRRASO EN EL PROYECTO	
										SI	NO
1	GOBERNACION DEL TOLIMA	REHABILITACION Y MEJORAMIENTO DE LA VIA CAJAMARCA - ANAIME -POTOSI, CAJAMARCA, VEREDA LOS TUNJOS, CAJAMARCA - LA ESTRELLA DEL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA MEDIANTE EL SISTEMA DE PRECIOS UNITARIOS FIJOS SIN FORMULA DE REAJUSTE.	26/12/2011	30/07/2013	\$8.641.428.468,00	20%	\$7.597.628.468,00	1.043.800.000,00	12,08%	x	
2	ALCALDIA DE ESPINAL	MEJOREMIENTO Y MANTENIMINETO DE LAS VIA VEREDA GUASIMAL - VEREDA SAN FRANCISCO EN EL MUNICIPIO DE ESPINAL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA.	23/09/2013	08/06/2014	\$3.124.806.019,00	20%	\$3.168.201.020,00	-43.395.001,00	-1,39%	x	
3	ALCALDIA DE RICAURTE	MEJORAMIENTO Y MANTENIMINETO DE LA VIA DOS CAMINOS - NEIVANOS EN EL MUNICIPIO DE RICAURTE DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA.	23/08/2013	26/02/2014	\$597.818.449,00	50,00%	\$517.709.549,00	80.108.900,00	13,40%		x
4	ALCALDIA DE AMBALEMA	CONSTRUCCION DE PAVIMENTO RIGIDO PARA EL MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DE LA VIA URBANA TRAMO 2: K0+000 AL K0+600 AMBALEMA - CRUCE 96 DEL MUNICIPIO DE AMBALEMA - TOLIMA.	27/04/2015	03/07/2016	\$918.184.332,00	50,00%	\$944.210.175,00	-26.025.843,00	-2,83%		x
5	ALCALDIA DE RICAURTE	"MEJORAMIENTO, CONSTRUCCION Y EXTENSION DE LA ALAMEDA SOBRE LA AVENIDA CARRERA 15 DESDE LA DIAGONAL 7ª HASTA LA CALLE 10ª- AUTOPISTA BOGOTA-GIRARDOT, MUNICIPIO DE RICAURTE CUNDINAMARCA".	21/11/2014	15/11/2015	\$4.281.118.240,00	45,00%	\$4.084.768.240,00	196.350.000,00	4,59%		x
6	ALCALDIA DE RICAURTE	"CONSTRUCCION, MEJORAMIENTO Y ADECUACION INSTITUCIONES EDUCATIVAS URBANAS Y RURALES DEL MUNICIPIO DE RICAURTE CUNDINAMARCA".	29/12/2014	29/09/2015	\$780.199.863,00	80,00%	\$731.673.863,00	48.526.000,00	6,22%	x	

7	HOSPITAL SAN ROQUE E.S.E.	"CONSTRUCCIÓN Y ADECUACIÓN INFRAESTRUCTURA FÍSICA HOSPITAL FASE V HOSPITAL SAN ROQUE MUNICIPIO DE ALVARADO ESE".	15/08/2015	15/12/2015	\$512.704.590,13	50,00%	\$495.704.590,13	17.000.000,00	3,32%		x
8	ALCALDIA DE VIOTA	"CONSTRUCCIÓN DEL CENTRO DE CONVIVENCIA CIUDADANA DEL MUNICIPIO DE VIOTÁ – CUNDINAMARCA".	25/02/2015	17/10/2015	\$1.319.943.789,00	33,00%	\$1.626.845.867,00	-306.902.078,00	-23,25%		x
9	ALCALDIA DE NATAGAIMA	"CONSTRUCCION DEL CENTRO INTEGRAL SAN SIMON PARA EL FOMENTO DEL COMERCIO, TURISMO Y CULTUTA EN EL MUNICIPIO DE NETAGAIMA DEPARTAMENTO DEL TOLIMA ETAPA II".	18/03/2015	18/06/2015	\$216.539.377,00	80,00%	\$196.906.377,00	19.633.000,00	9,07%		x
10	ALCALDIA DE LIBANO	CONSTRUCCION DEL COLISEO DE PATINAJE ARTISTICO DEL LIBANO TOLIMA.	29/04/2015	28/10/2015	\$5.259.825.025,00	50,00%	\$5.087.825.954,00	171.999.071,00	3,27%		x
11	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DE PURIFICACION - PURIFICA	REPOSICION DE UN TRAMO DE ALCANTARILLADO DE AGUAS NEGRAS EN EL BARRIO CAMILO TORRES DESDE EL SAMAN FRENTE A LA CASA DE LA FAMILIA BERMUDES HASTA LA CARRERA SEGUNDA FRENTE AL ANTIGUO HOSPITAL EN EL MUNICIPIO DE PURIFICACION EN EL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA.	28/12/2.012	27/04/2013	\$198.936.628,00	100,00%	\$189.587.831,00	9.348.797,00	4,70%	x	
12	IBAL	INTERVENTORÍA TÉCNICA, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA SOBRE LA INVERSIÓN EN LA EJECUCIÓN DE OBRAS PARA LA REPARACIÓN DE DAÑOS EN EL SISTEMA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO A CARGO DEL IBAL, PARA LAS DIFERENTES OBRAS DE MODERNIZACIÓN Y/O MANTENIMIENTO A DESARROLLAR EN LAS ESTRUCTURAS HIDRAULICAS (BOCATOMAS, PLANTAS DE TRATAMIENTO DE AGUA POTABLE Y RESIDUAL, TANQUES DE ALMACENAMIENTO, CONDUCCIONES, REDES, ESTABLECIMIENTOS Y DE DESARROLLO DEL PLAN DE SANEAMIENTO HIDRICO Y EN LA CONSTRUCCION DE OBRAS QUE GARANTICEN LA CONTINUIDAD DEL SERVICIO DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO EN EL PERIMETRO HIDROSANITARIO DE LA EMPRESA IBAGUEREÑA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO IBAL S.A. E.S.P OFICIAL.	10/07/2015	10/01/2016	\$425.499.600,00	50,00%	\$396.568.478,00	28.931.122,00	6,80%		x

Tabla No. 1 - Resumen de pérdidas económicas de proyectos ejecutados.

Fuente: Organización Oreka S.A.S.



Grafica No. 1 - Resumen de pérdidas económicas de proyectos ejecutados.

Fuente: Grupo de trabajo

3. Objetivo General y Objetivos Específicos.

Objetivo general:

Realizar Diseño de un Modelo Gerencial para el fortalecimiento de la empresa **OREKA S.A.S.** en el Municipio de Espinal – Tolima.

Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico para establecer las debilidades y fortalezas de la gestión administrativa realizada en **OREKA S.A.S.** y con ello establecer la línea base para hacer seguimiento al proyecto.
- Estructurar el diseño del modelo gerencial para la empresa **OREKA S.A.S.** a partir de los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico.
- Establecer el sistema de seguimiento, evaluación y control del modelo gerencial durante su implementación en la empresa **OREKA S.A.S.**

4. Justificación.

El presente estudio presenta un Diseño metodológico basado en un modelo gerencial, el cual permite mejorar los procesos administrativos de la Organización Oreka SAS en el área de compras.

En el desarrollo del modelo gerencial, se pretende diseñar estrategias como el desarrollo de formatos, especificación de funciones por parte del personal involucrado en el área de compras e implementación de nuevo personal como auditor de compras, determinando la jerarquía o responsabilidades en el desempeño de las actividades lo cual permita generar una trazabilidad de los procesos.

La Organización Oreka S.A.S. debido a los informes contables que ha presentado durante los últimos tres años, viene presentando pérdidas económicas en los diferentes proyectos, debido a la solicitud de cantidades sobreestimadas de materiales de obra, que en muchas ocasiones no son aprovechables en otros proyectos, ya que no se tiene un control entre los departamentos por falta de comunicación entre la parte técnica-operativa y la administrativa y la falta de existencia de procedimiento para la adquisición de materiales, ocasionando que las personas involucradas en dichos actividades desconozcan sus obligaciones y/o alcances de su cargo.

Se tiene como base histórica la ejecución de algunos proyectos tales como; **1).** Mejoramiento Y Mantenimiento De Las Vía Vereda Guasimal - Vereda San Francisco En El Municipio De Espinal Departamento Del Tolima. **2).** “Construcción De Pavimento Rígido Para El Mejoramiento Y Ampliación De La Vía Urbana Tramo 2: K0+000 Al K0+600 Ambalema - Cruce 96 Del Municipio De Ambalema – Tolima”. **3).** “Construcción Del Centro De Convivencia Ciudadana Del Municipio De Viotá – Cundinamarca”. Donde se presentaron desperdicio en el hierro de refuerzo en un porcentaje del 30%, el cual ascendió a \$30.400.000,00, 18.000.000,00 y \$20.000.000,00 respectivamente, para un total de pérdidas en los dos proyectos de \$68.400.000,00.

Con el diseño del modelo gerencial, se pretende establecer responsabilidades del personal en el área de compras, generar bases de información y sistemas de comunicación lo cual permita realizar seguimiento a los procesos y disminuir las pérdidas económicas en la organización.

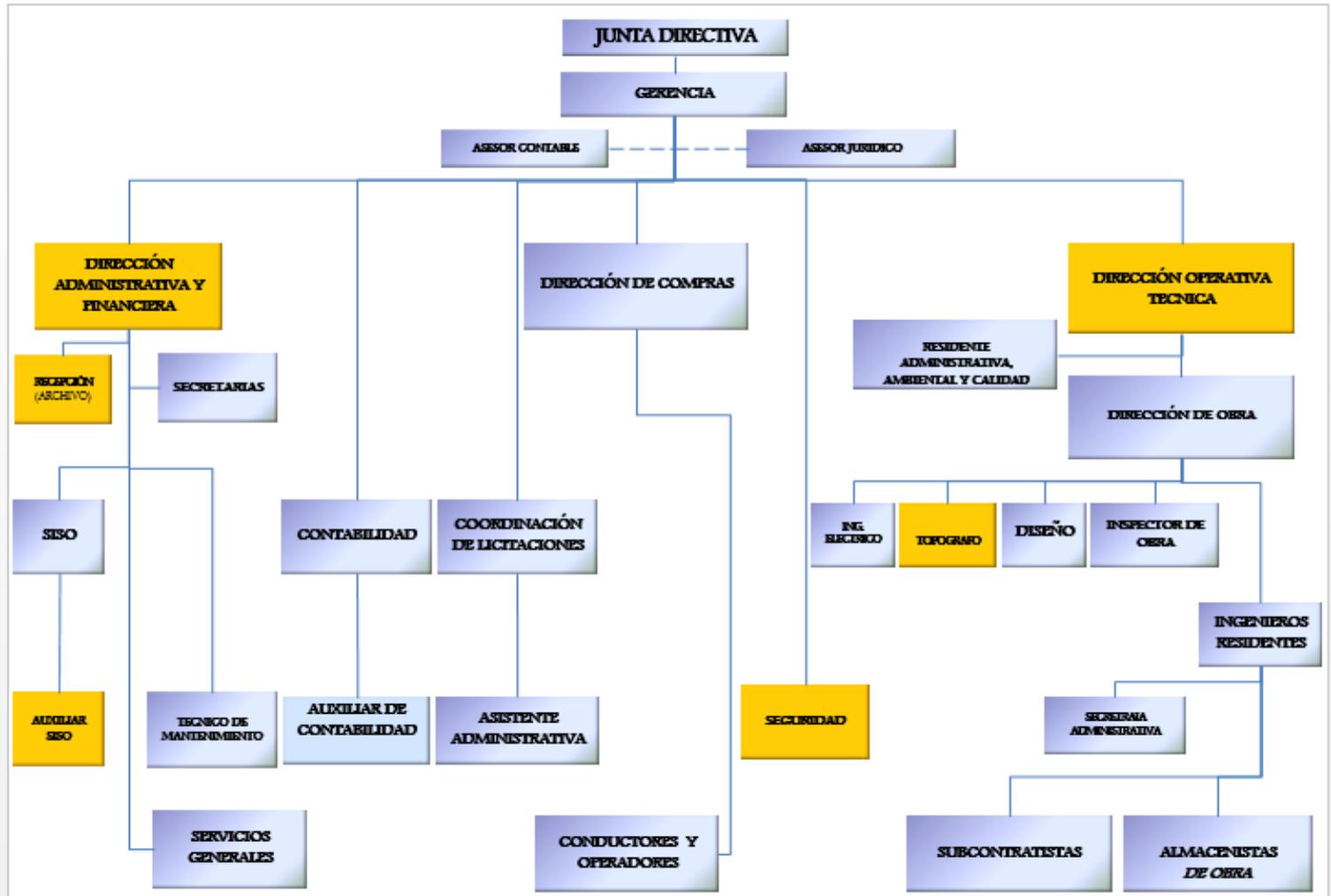
5. Antecedentes del proyecto.

Desde que se creó la personería jurídica de la **Organización OREKA S.A.S.** en el desarrollo de sus actividades, tales como; construcción e interventoría de obras civiles, de acuerdo al último estado de resultado a corte del 31 de diciembre de 2.015, la empresa ha generado utilidades netas por valor de; **\$412.888.506,15**, se ha podido establecer que en algunos de los proyectos ejecutados, entre los años fiscales 2.013 - 2.015, se dejaron de percibir utilidades por valor de **\$122.969.607,44**, los proyectos se describen a continuación; *1). MEJOREMIENTO Y MANTENIMIENTO DE LAS VIA VEREDA GUASIMAL - VEREDA SAN FRANCISCO EN EL MUNICIPIO DE ESPINAL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA. 2). “CONSTRUCCION DE PAVIMENTO RIGIDO PARA EL MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DE LA VIA URBANA TRAMO 2: K0+000 AL K0+600 AMBALEMA - CRUCE 96 DEL MUNICIPIO DE AMBALEMA – TOLIMA”. 3). “CONSTRUCCIÓN DEL CENTRO DE CONVIVENCIA CIUDADANA DEL MUNICIPIO DE VIOTÁ – CUNDINAMARCA”.* Teniendo en cuenta la naturaleza de estos proyectos, la mayor parte que presenta pérdidas son de infraestructura vial, seguido de edificaciones y por último reposición de alcantarillados.

La creación de la empresa nace de la idea de tres (3) hermanos de realizar un cambio de persona natural a personería jurídica, donde al comienzo de sus actividades funcionaba con un personal menor a diez (10) personas, las cuales eran; un (1) gerente, una (1) secretaria, una (1) contadora, y tres (3) supervisores, cinco (5) operativos. Debido a su crecimiento económico hoy cuenta con una planta de personal cercano a las ochenta (80) funcionarios., incluyendo y/o maestros de obra y/o ayudantes de obra.

La Organización Oreka S.A.S. no cuenta con un personal de tiempo completo, dedicado a la supervisión o autoría técnica de los proyectos.

Organigrama actual de la empresa.



Grafica No. 2 – Organigrama de la empresa - fuente: Organización Oreka S.A.S.

En materia de infraestructura física inicialmente funcionó con sede única ubicada en el centro comercial Espicentro oficina 411 de la ciudad de Espinal, donde realizaba actividades como persona natural, una vez conformada personería jurídica se establecieron sedes propias ubicadas la ciudad de Bogotá D.C., Ibagué, y El Espinal. Así mismo la **Organización OREKA S.A.S.** cuenta con maquinaria y equipo propio, tal y como se enuncia anteriormente en la descripción de la entidad (pág. No. 18 – literal 1. Entidad). Gracias a este desarrollo empresarial la organización cuenta con una imagen de responsabilidad y entrega frente a sus clientes, comprometidos con la calidad y mejora continua de sus procesos.

PROYECTOS EJECUTADOS ORGANIZACIÓN OREKA SAS 2.013 -2016

No.	ENTIDAD CONTRATANTE	OBJETO	FECHA INICIO	FECHA FINAL	VALOR TERMINACION	PORCENTAJE DE PARTICIPACION	INVERSION Y/O COSTOS DEL PROYECTO	UTILIDAD DE PROYECTO	%	RETRASO EN EL PROYECTO	
										SI	NO
1	GOBERNACION DEL TOLIMA	REHABILITACION Y MEJORAMIENTO DE LA VIA CAJAMARCA - ANAIME -POTOSI, CAJAMARCA, VEREDA LOS TUNJOS, CAJAMARCA - LA ESTRELLA DEL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA MEDIANTE EL SISTEMA DE PRECIOS UNITARIOS FIJOS SIN FORMULA DE REAJUSTE.	26/12/2011	30/07/2013	\$8.641.428.468,00	20%	\$7.597.628.468,00	1.043.800.000,00	12,08%	x	
2	ALCALDIA DE ESPINAL	MEJOREMIENTO Y MANTENIMINETO DE LAS VIA VEREDA GUASIMAL - VEREDA SAN FRANCISCO EN EL MUNICIPIO DE ESPINAL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA.	23/09/2013	08/06/2014	\$3.124.806.019,00	20%	\$3.168.201.020,00	-43.395.001,00	-1,39%	x	
3	ALCALDIA DE RICAURTE	MEJORAMIENTO Y MANTENIMINETO DE LA VIA DOS CAMINOS - NEIVANOS EN EL MUNICIPIO DE RICAURTE DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA.	23/08/2013	26/02/2014	\$597.818.449,00	50,00%	\$517.709.549,00	80.108.900,00	13,40%		x
4	ALCALDIA DE AMBALEMA	CONSTRUCCION DE PAVIMENTO RIGIDO PARA EL MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DE LA VIA URBANA TRAMO 2: K0+000 AL K0+600 AMBALEMA - CRUCE 96 DEL MUNICIPIO DE AMBALEMA - TOLIMA.	27/04/2015	03/07/2016	\$918.184.332,00	50,00%	\$944.210.175,00	-26.025.843,00	-2,83%		x
5	ALCALDIA DE RICAURTE	"MEJORAMIENTO, CONSTRUCCION Y EXTENSION DE LA ALAMEDA SOBRE LA AVENIDA CARRERA 15 DESDE LA DIAGONAL 7ª HASTA LA CALLE 10ª- AUTOPISTA BOGOTA-GIRARDOT, MUNICIPIO DE RICAURTE CUNDINAMARCA".	21/11/2014	15/11/2015	\$4.281.118.240,00	45,00%	\$4.084.768.240,00	196.350.000,00	4,59%		x
6	ALCALDIA DE RICAURTE	"CONSTRUCCION, MEJORAMIENTO Y ADECUACION INSTITUCIONES EDUCATIVAS URBANAS Y RURALES DEL MUNICIPIO DE RICAURTE CUNDINAMARCA".	29/12/2014	29/09/2015	\$780.199.863,00	80,00%	\$731.673.863,00	48.526.000,00	6,22%	x	

7	HOSPITAL SAN ROQUE E.S.E.	"CONSTRUCCIÓN Y ADECUACIÓN INFRAESTRUCTURA FÍSICA HOSPITAL FASE V HOSPITAL SAN ROQUE MUNICIPIO DE ALVARADO ESE".	15/08/2015	15/12/2015	\$512.704.590,13	50,00%	\$495.704.590,13	17.000.000,00	3,32%		x
8	ALCALDIA DE VIOTA	"CONSTRUCCIÓN DEL CENTRO DE CONVIVENCIA CIUDADANA DEL MUNICIPIO DE VIOTÁ – CUNDINAMARCA".	25/02/2015	17/10/2015	\$1.319.943.789,00	33,00%	\$1.626.845.867,00	-306.902.078,00	-23,25%		x
9	ALCALDIA DE NATAGAIMA	"CONSTRUCCION DEL CENTRO INTEGRAL SAN SIMON PARA EL FOMENTO DEL COMERCIO, TURISMO Y CULTUTA EN EL MUNICIPIO DE NETAGAIMA DEPARTAMENTO DEL TOLIMA ETAPA II".	18/03/2015	18/06/2015	\$216.539.377,00	80,00%	\$196.906.377,00	19.633.000,00	9,07%		x
10	ALCALDIA DE LIBANO	CONSTRUCCION DEL COLISEO DE PATINAJE ARTISTICO DEL LIBANO TOLIMA.	29/04/2015	28/10/2015	\$5.259.825.025,00	50,00%	\$5.087.825.954,00	171.999.071,00	3,27%		x
11	EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DE PURIFICACION - PURIFICA	REPOSICION DE UN TRAMO DE ALCANTARILLADO DE AGUAS NEGRAS EN EL BARRIO CAMILO TORRES DESDE EL SAMAN FRENTE A LA CASA DE LA FAMILIA BERMUDEZ HASTA LA CARRERA SEGUNDA FRENTE AL ANTIGUO HOSPITAL EN EL MUNICIPIO DE PURIFICACION EN EL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA.	28/12/2.012	27/04/2013	\$198.936.628,00	100,00%	\$189.587.831,00	9.348.797,00	4,70%	x	
12	IBAL	INTERVENTORÍA TÉCNICA, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA SOBRE LA INVERSION EN LA EJECUCIÓN DE OBRAS PARA LA REPARACION DE DAÑOS EN EL SISTEMA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO A CARGO DEL IBAL, PARA LAS DIFERENTES OBRAS DE MODERNIZACIÓN Y/O MANTENIMIENTO A DESARROLLAR EN LAS ESTRUCTURAS HIDRAULICAS (BOCATOMAS, PLANTAS DE TRATAMIENTO DE AGUA POTABLE Y RESIDUAL, TANQUES DE ALMACENAMIENTO, CONDUCCIONES, REDES, ESTABLECIMIENTOS Y DE DESARROLLO DEL PLAN DE SANEAMIENTO HIDRICO Y EN LA CONSTRUCCION DE OBRAS QUE GARANTICEN LA CONTINUIDAD DEL SERVICIO DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO EN EL PERIMETRO HIDROSANITARIO DE LA EMPRESA IBAGUEREÑA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO IBAL S.A. E.S.P OFICIAL.	10/07/2015	10/01/2016	\$425.499.600,00	50,00%	\$396.568.478,00	28.931.122,00	6,80%		x

Tabla No. 2 – contratos ejecutados en el periodo 2.013 – 2.016

Fuente: Organización Oreka S.A.S.

6. Diagnóstico.

6.1. Diseño metodológico

Tipo de investigación:

Descriptiva - Explorativa

La presente investigación se caracteriza por a la forma en que obtenemos información de la organización por cómo se analiza y se realiza el diseño de modelo gerencial, para lo cual utilizamos encuestas, entrevistas, técnica de grupo nominal, revisión documental y datos obtenidos por informes que ha realizado la empresa, la cual está siendo objeto de diseño gerencial. (Lledo, 2013).

Población:

La población a beneficiar es el 100% de los empleados de la Organización que asciende a 80 personas, entre administrativos y obras.

Censo o Muestra:

En el anteproyecto se estableció una muestra total de 34 personas a encuestar, pero una vez revisado el personal que interviene en el proceso de compras con mayor relevancia, se estableció que solamente aplica para ocho (8) personas, ya que el restante del personal corresponde a otras áreas de trabajo.

Fuentes de Información:

Primarias: El área administrativa y financiera de la Organización.

Secundarias:

Los directores y coordinadores de cada área.

Contador externo de la empresa.

Líder de cada proceso que se realiza en la empresa.

Sub contratistas de la Organización.

Instrumentos para la Recolección de Información:

Mesas de trabajo con el personal administrativo de la organización, incluyendo la gerencia.

Encuestas.

Listas de chequeo.

Internet (páginas web).

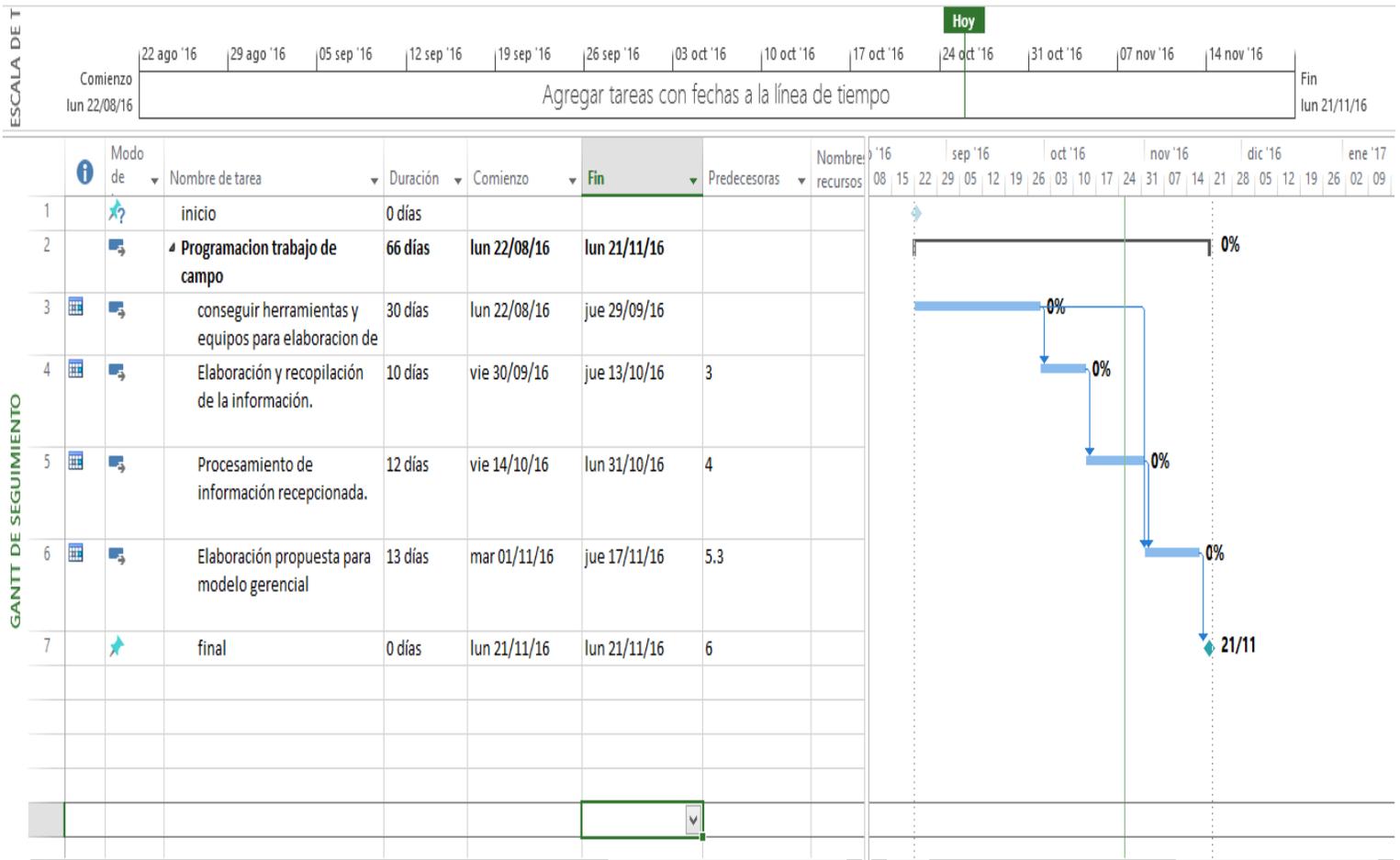
Asesoría de docentes.

Libros.

Videos.

Fotografías.

Programación trabajo de campo:



Grafica No. 3 Programacion de trabajo de campo

Fuente: grupo de trabajo.

Presupuesto

ACTIVIDADES DEL PROYECTO	FUENTE FINANCIACIÓN	TIEMPO DE EJECUCIÓN (Semanas)	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Reconocimiento de empresa, a la cual se piensa realizar modelo gerencial.	Propias	4,00	\$80.000,00	\$320.000,00
Recopilación de la información. (encuestas, charlas (grupo nominal), formatos existentes, inquietudes, sugerencias por parte de personas que intervienen en el proceso de compras).	Propias	10,00	\$100.000,00	\$1.000.000,00
Procesamiento de información recepcionada. (identificación del problema, objetivo general, objetivos específicos, justificación, antecedentes, diseño metodológico, resultado de diagnóstico).	Propias	14,00	\$70.000,00	\$980.000,00
Proyecto. (plan estratégico, plan de recursos humanos, plan de calidad, plan de costos,	Propias	12,00	\$80.000,00	\$960.000,00
Total Costos Actividades				\$3.260.000,00

Tabla No. 3 Presupuesto elaboración de proyecto

Fuente: grupo de trabajo.

6.2. Resultados Diagnóstico

Para realizar el respectivo diagnóstico se utilizaron herramientas tales como:

- Perfil de capacidad interna (PCI).
- Evaluación de factores internos (EFI).
- Encuestas, con su respectiva tabulación.
- Técnica de grupo nominal.

Perfil de Capacidad Interna (PCI):

A través de esta herramienta, podemos determinar las condiciones actuales de la organización, para lo cual se evalúan como fortaleza, siendo esta un conjunto entre actividades y atributos internos, que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la organización. Y la debilidad corresponde a las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. En relación con su grado en la escala de alto (A), medio (M) y bajo (B), las podemos establecer con base en la información recolectada de la empresa y analizada con el personal de las diferentes áreas de la organización; Con el objeto de realizar un diagnóstico corporativo. (Gomez, 2014)

Procedimiento:

Se les sugirió a los funcionarios que identificaran las fortalezas y debilidades de la organización, a través de una lluvia de ideas, frente a las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo, se clasificó esta información en las diferentes categorías descritas a continuación:

- La capacidad directiva.
- La capacidad competitiva (de mercadeo).
- La capacidad financiera.

- La capacidad tecnológica (productiva).
- La capacidad de talento humano.

Una vez identificadas estas categorías se calificó dando prioridad a la fortaleza y debilidad en la escala alta, media y baja.

Se ponderó el impacto de la fortaleza y debilidad teniendo en cuenta el desarrollo actual de la organización.

Se interpretó la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en la organización.

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Imagen corporativa. Responsabilidad social	x						x		
2. Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico					x				x
3. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		x						X	
4. Flexibilidad de la estructura organizacional	x								X
5. Comunicación y control gerencial					x		X		
6. Orientación empresarial	x								X
7. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		x							X
8. Habilidad para responder a la tecnología cambiante		x					X		
9. Agresividad para enfrentar la competencia	x						X		
10. Sistemas de control					x			X	
11. Sistemas de toma de decisiones		x					X		
12. Sistema de coordinación		x					X		
13. Evaluación de la gestión		x						X	

Tabla No. 4 – Capacidad Directiva

Fuente: grupo de trabajo.

Análisis de resultado:

- a) Capacidad directiva: Realizando un análisis de la tabla anterior se puede determinar que gracias a la dirección actual de la empresa, se ha logrado mantener un nivel estandarizado en los proceso de las diferentes áreas de la organización, pero a su vez se pueden establecer planes de mejora en los sistemas de gestión y control de la calidad.

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Participación del mercado	x						x		
2. Uso de la curva de experiencia	x							x	
3. Capacidad residual		x						x	
4. Administración de clientes		x					x		
5. Acceso a organismos privados y públicos	x						x		
6. Portafolio de productos	x						x		
7. Participación de procesos de consultorías					x			x	
8. Maquinaria y equipos propios					x			x	
9. Profesionales especializados					x			x	

Tabla No. 5 – Capacidad Competitiva

Fuente: grupo de trabajo.

Análisis de resultado:

- b) Capacidad competitiva: La organización se ha caracterizado por incursionar en el área de contratación pública como privada, adquiriendo a través de su objeto social una capacidad financiera sólida, que le permite a la empresa participar en las diferentes licitaciones, con un nivel de experiencia exigente.

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Acceso a capital cuando lo requieren	x						x		
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	x								x
3. Rentabilidad, retorno de inversión					x		x		
4. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	x						x		
5. Comunicación y control gerencial					x			x	
6. Habilidad para competir con precios					x			x	
7. Estabilidad de costos				x				x	
8. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica.	x							x	

Tabla No. 6 – Capacidad Financiera

Fuente: grupo de trabajo.

Análisis de resultado:

- c) Capacidad Financiera: La organización cuenta con los recursos financieros para el desarrollo de su objeto social y con capacidad de endeudamiento para aumentar su capacidad de contratación si lo requiere. Pero la empresa no cuenta con una agilidad en los proceso de cobro a las entidades contratantes, generando un retorno de la inversión en un tiempo mayor al estimado.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Capacidad de innovación					x			x	
2. Tecnología avanzada		x						x	
4. Software	x						x		
5. Nivel tecnológico					x				x
6. Aplicación de tecnología en obra.		x						x	
7. Nivel de coordinación e integración con otras áreas.					x			x	

Tabla No. 7 – Capacidad Tecnológica

Fuente: grupo de trabajo.

Análisis de resultado:

- d) Capacidad Tecnológica: En este aspecto la organización ha desarrollado mecanismos para mejorar sus procesos administrativos y técnicos, con el uso de programas y equipos con tecnología de punta, así mismos cuenta con una vasta experiencia en la aplicación de sistemas inteligentes en la construcción de edificaciones.

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Nivel académico del talento	x							x	
2. Experiencia técnica	x						x		
3. Estabilidad	x						x		
4. Rotación	x								x
5. Ausentismo	x							x	
6. Pertenencia					x		x		
7. Motivación	x						x		
8. Nivel de remuneración	x						x		
9. Accidentalidad			x						x
10. Retiros	x								x
11. Índices de desempeño					x		x		
12. Plan de relevo					x			x	

Tabla No. 8 – Capacidad del Talento Humano

Fuente: grupo de trabajo.

Análisis de resultado:

- e) Capacidad Talento humano: En dicho aspecto, se evidencia que el principal factor a fortalecer es el sentido de pertenencia por parte de los funcionarios, debido a que no se demuestra compromiso con las funciones asignadas.

✚ **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).**

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS			
1. Uso de la curva de experiencia	0,06	2	0,12
2. Orientacion empresarial	0,03	3	0,09
3. Portafolio de servicios	0,04	3	0,12
4. Precio competitivo	0,04	3	0,12
5. Acceso a capital cuando lo requieren	0,08	4	0,32
6. Grado de utilizacion de su capacidad de endeudamiento	0,08	4	0,32
7. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	0,08	4	0,32
8. Nivel de tecnologia utilizado en los proyectos	0,05	3	0,15
9. Entrega oportuna de los proyectos	0,06	3	0,18
10. Nivel academico del talento	0,06	4	0,24
11. Experiencia tecnica	0,07	4	0,28
12. Estabilidad	0,04	3	0,12
13. Bajo Ausentismo del personal que labora	0,04	3	0,12
14. Motivacion	0,05	3	0,15
15. Nivel de remuneracion	0,05	3	0,15
			0
DEBILIDADES			
16. Comunicación y control gerencial	0,04	2	0,08
17. Sentido de Pertenencia	0,05	1	0,05
18. Nivel de coordinacion e integracion con	0,04	2	0,08
19. Sistemas control	0,04	2	0,08
TOTAL	1		3,09

Tabla No. 9 – Matriz (EFI) - Organización Oreka S.A.S.

Fuente: grupo de trabajo.

Ponderaciones: se asigna una ponderación que va desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor.

Clasificación: de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

Una debilidad importante (1)

Una debilidad menor (2)

Una fortaleza menor (3)

Una fortaleza importante (4)

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que inconvenientes menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Teniendo en cuenta el uso de esta herramienta de evaluación, una vez hecho el análisis, se observa que el resultado obtenido nos da una calificación de 3.09, el cual nos indica que la organización cuenta con una fuerte posición interna. (planeacionestrategica, 2016)

✚ **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).**

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS			
1. Acceso a capital cuando lo requieren	0,09	4	0,36
2. Grado de utilizacion de su capacidad de endeudamiento	0,08	4	0,32
3. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	0,09	4	0,36
4. Entrega oportuna de los materiales	0,05	2	0,1
5. Control mediante uso de herramientas tecnologicas	0,06	2	0,12
6. Experiencia tecnica	0,07	3	0,21
7. Variedad de proveedores	0,05	2	0,1
8. Disponibilidad de personal	0,07	4	0,28
			0
DEBILIDADES			
9. Comunicación y control gerencial	0,05	2	0,1
10. Sentido de Pertenencia	0,06	2	0,12
11. Nivel de coordinacion entre el personal de compras e inventarios	0,06	3	0,18
12. Falta de procesos	0,05	2	0,1
13. Personal contratado sin el perfil requerido	0,08	3	0,24
14. Falta de implementacion de formatos para el procesamiento de la informacion	0,06	3	0,18
15. Falta de sistemas de control y supervision	0,08	3	0,24
TOTAL	1		3,01

Tabla No. 10 – Matriz (EFI) – Área de Compras

Fuente: grupo de trabajo.

Ponderaciones: se asigna una ponderación que va desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor.

Clasificación: de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

- Una debilidad importante (1)
- Una debilidad menor (2)
- Una fortaleza menor (3)
- Una fortaleza importante (4)

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores

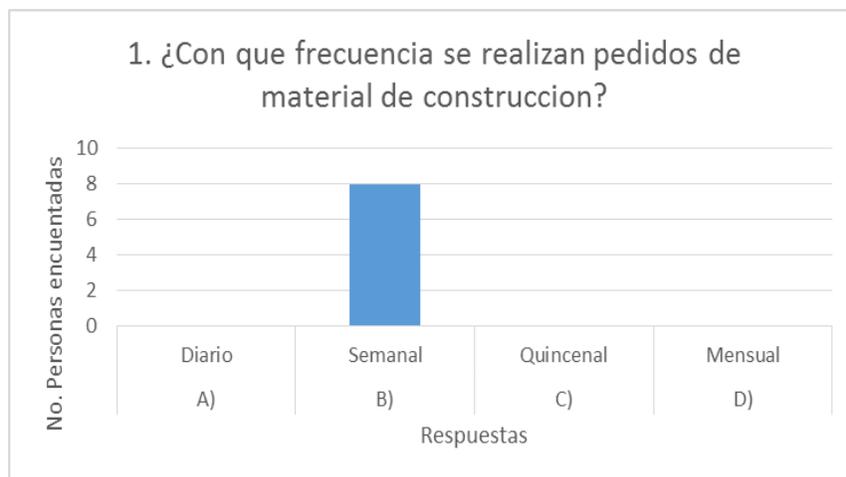
de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que inconvenientes menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Teniendo en cuenta el uso de esta herramienta de evaluación, una vez hecho el análisis, se observa que el resultado obtenido nos da una calificación de 3.09, el cual nos indica que la organización cuenta con una fuerte posición interna. (planeacionestrategica, 2016)

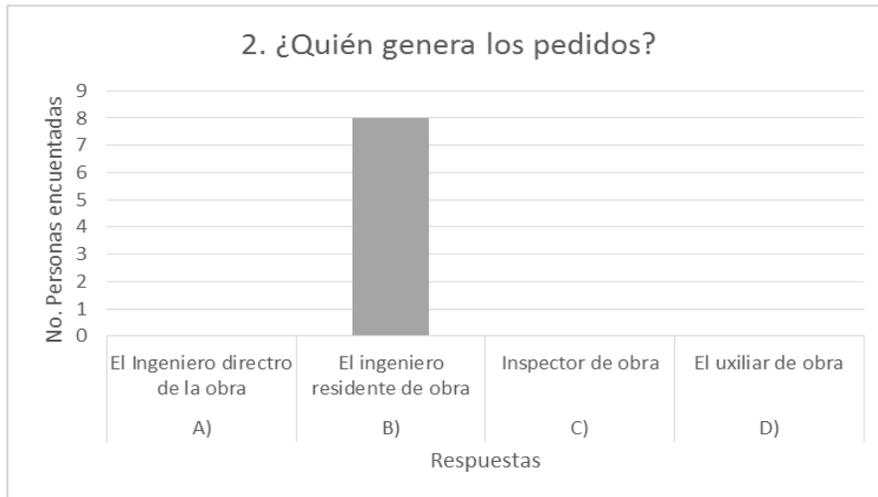
✚ Encuestas, con su respectiva tabulación.

Tamaño de la muestra:

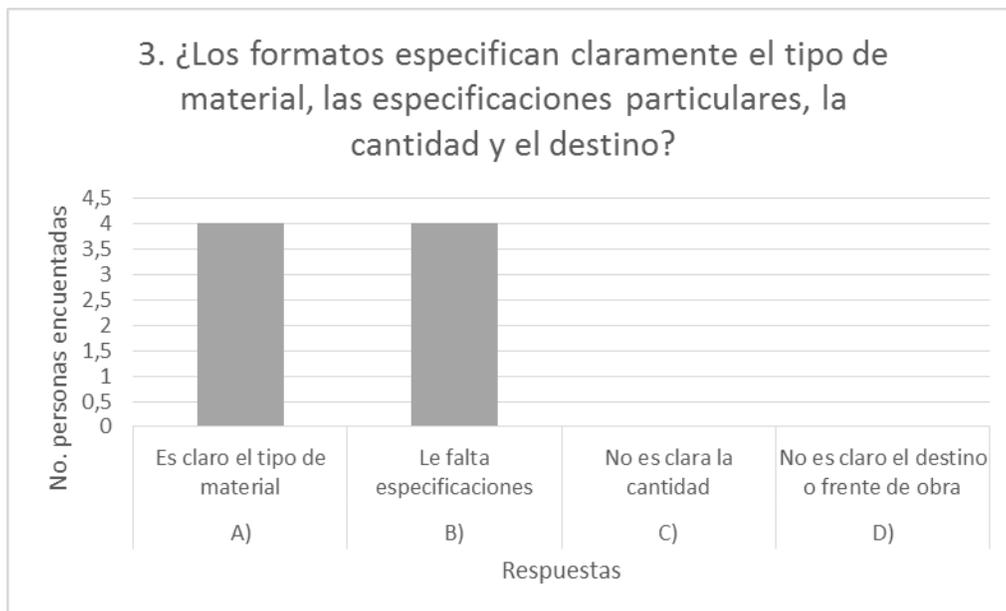
Se establece una muestra con ocho (8) personas, ya que el personal restante corresponde a otras áreas de trabajo.



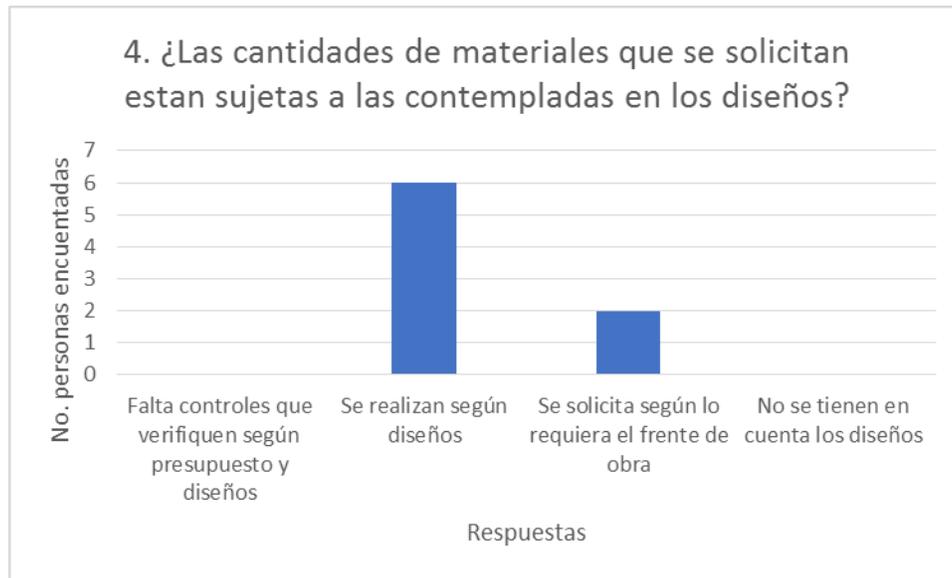
Grafica No. 4 – fuente: grupo de trabajo.



Grafica No. 5 – fuente: grupo de trabajo.



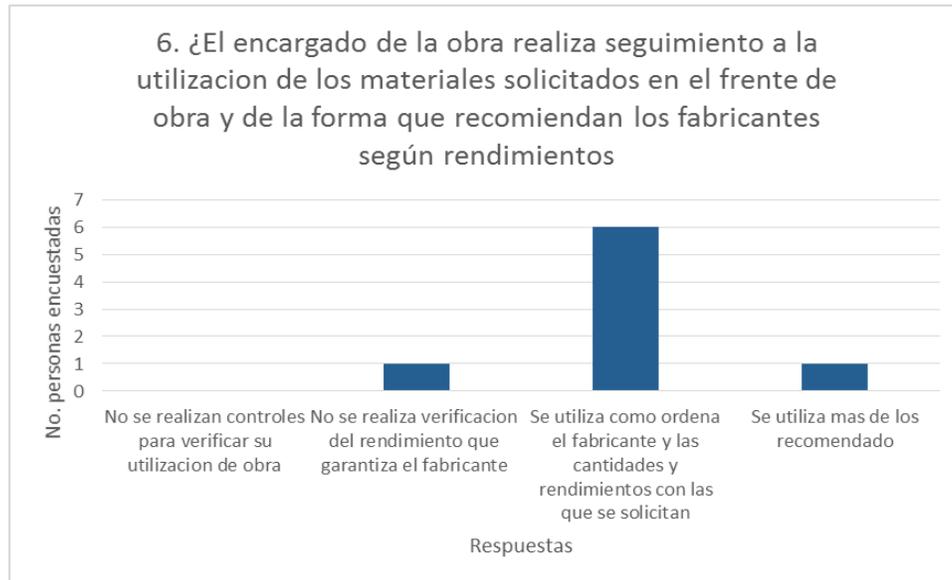
Grafica No. 6 – fuente: grupo de trabajo.



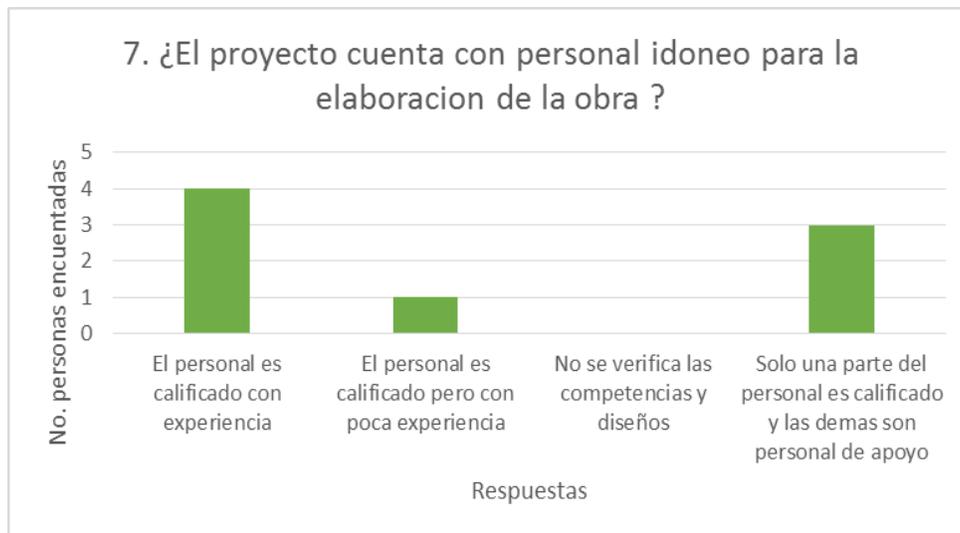
Grafica a No. 7 – fuente: grupo de trabajo.



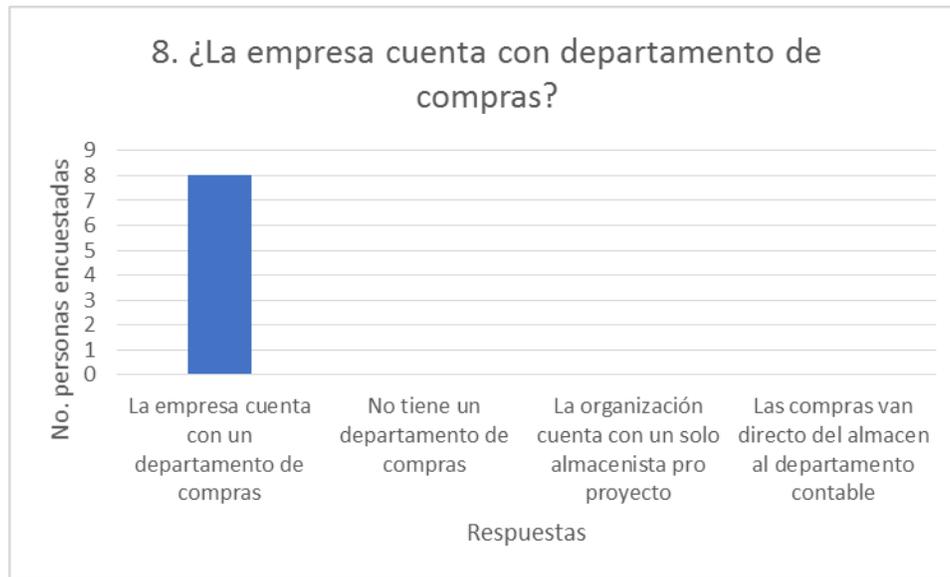
Grafica No. 8 – fuente: grupo de trabajo.



Grafica No. 9 – fuente: grupo de trabajo.



Grafica No. 10 – fuente: grupo de trabajo.



Grafica No. 11 – fuente: grupo de trabajo.

Análisis de resultado:

a) Resultados de la tabulación: Se logra evidencia los siguientes aspectos:

- La organización suministra todas las herramientas necesarias que cada funcionario requiere para el cumplimiento de sus actividades.
- Se determina el ciclo de compras en un periodo semanal, siendo su fecha limite los miércoles de cada semana para la ejecución de actividades en la semana siguiente.
- Los pedidos son generados por el residente de obra, motivo por el cual se ve la necesidad de crear unos formatos fáciles de interpretar y de corroborar por quien los recibe.
- Es importante, crear unas planillas el cual le permita al almacenista llevar un kardex con el fin de tener un control más eficiente de los suministros y el flujo de materiales en obra.

- Se requiere mayor facilidad de interpretación y diligenciamientos de los formatos existentes en la organización, con el fin de dar mayor claridad frente a las especificaciones propias de cada elemento requerido.
- Se evidencia que para el control de salidas y entradas de materiales se cuenta con personal idóneo pero no con las herramientas (formatos) para el control del flujo de material.
- Los materiales son utilizados de manera cómo los indica el fabricantes o los proveedores, pero no se supervisa de manera constante por parte de los coordinadores de cada proyecto.

 Técnica de grupo nominal.

A través de esta técnica establecimos unas posibilidades de mejora, teniendo en cuenta las observaciones de cada uno de los implicados en el proceso de compras y se discutieron las posibles causas que las generan, así mismo ver qué soluciones se pueden tener al respecto.



Imagen No. 1 – fuente: grupo de trabajo.



Imagen No. 2 – fuente: grupo de trabajo.



Imagen No. 3 – fuente: grupo de trabajo.



Imagen No. 4 – fuente: grupo de trabajo.

Resultado de la técnica utilizada:

- Se evidencio la necesidad de crear un formato para la solicitud de materiales, ya que se manifestó por parte del grupo que carecen de información relevante.
- Es necesario tener una persona a cargo que sirva como auditor de todo el proceso de compras y definir claramente sus funciones y responsabilidades.
- Se requiere mejorar el perfil para el cargo de almacenista.
- Establecer un diagrama de flujo para el proceso de compras, el cual permita una trazabilidad de la información. (Ven, 1971)

7. Proyecto.

Plan Estratégico

Con base en la información recolectada y al análisis de la misma, se hace necesario la implementación de medidas tales como:

Plan de recursos humanos.

- a) Creación de un cargo en la organización el cual permita la verificación tanto de manera administrativa como técnica en campo, con el fin de evaluar las cantidades solicitadas por cada frente de trabajo y su respectivo uso.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	AUDITOR INTERNO
AREA	COMPRAS E INVENTARIOS
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR DE COMPRAS
SUELDO	\$2.000.000,00

2. COMPETENCIAS

EDUCACION	✓ Técnico o Tecnólogo en Obras Civiles o / Ingeniero Civil o / Arquitecto o / Administrados de Obras.
FORMACION	✓ Microsoft Office, (Word, Excel, Power Pont, Project) Manejo de Auto Cad.
EXPERIENCIA	✓ Mínimo Dos (2) años en cargos similares

HABILIDADES	Buen manejo de relaciones interpersonales, comunicación efectiva, responsabilidad, honestidad, alto compromiso en el trabajo, alto sentido de pertenencia, Liderazgo, Manejo de personal.
--------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Revisar y socializar el proyecto antes del inicio de obra.
- Revisar y/o verificar estudios diseños de los proyectos a intervenir.
- Sacar la lista de materiales iniciales de cada proyecto una vez sea adjudicado.
- Verificar los pedidos de las obras frente a presupuestos y a planos.
- Verificar la utilización de los despachos frente a lo pagado a los contratistas y lo cobrado por la empresa.
- Controlar los inventarios de todos los almacenes existentes.
- Controlar el stock de la bodega principal.
- Realizar y/o coordinar inventarios en los almacenes y en la bodega principal.
- Controlar el material despachado para cada obra.
- Controlar los inventarios en Bodega.
- Hacer visitas esporádicas a las obras para verificar manejo de almacén, desperdicios y arqueos.
- Realizar arqueo de los materiales consumidos en obra, frente a los establecidos en los diseños.
- Establecer fechas semanales para solicitud de materiales.
- Analizar tiempo de entrega de materiales, por parte de los proveedores y disponer de dichos materiales de manera oportuna en los frentes de obra.
- Realizar evaluación de competencias y/o funciones a personal a cargo y a proveedores.
- Las demás que considere el Jefe inmediato relacionadas con su cargo.

b) Mejora en las funciones designadas para el cargo de almacenista.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	ALMACENISTA DE OBRA
AREA	OPERACIONES
JEFE INMEDIATO	INGENIERO RESIDENTE
SUELDO	\$800.000,00

2. COMPETENCIAS

EDUCACION	✓ Tecnólogo en Obras Civiles o / Técnico Profesional en Obras Civiles.
FORMACION	✓ Leer y escribir, Microsoft Office, (Word, Excel, Power Pont)
EXPERIENCIA	✓ Mínimo un año en cargos similares
HABILIDADES	Buen manejo de relaciones interpersonales, comunicación efectiva, responsabilidad, honestidad, alto compromiso en el trabajo, alto sentido de pertenencia, Liderazgo,

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Controlar las entradas y salidas de materiales e insumos del almacén.
- Provisionar de materiales al personal de la obra.
- Mantener actualizado el inventario de almacén.
- Organizar los productos en los sitios establecidos.
- Revisar stock de almacén.
- Revisar fechas de expiración de materiales perecederos.
- Realizar devoluciones de materiales no solicitados o en mal estado.
- Solicitar copia de remisiones a proveedores.
- Entregar balance de materiales al finalizar cada proyecto de obra.
- Las demás que considere el Jefe inmediato relacionadas con su cargo.

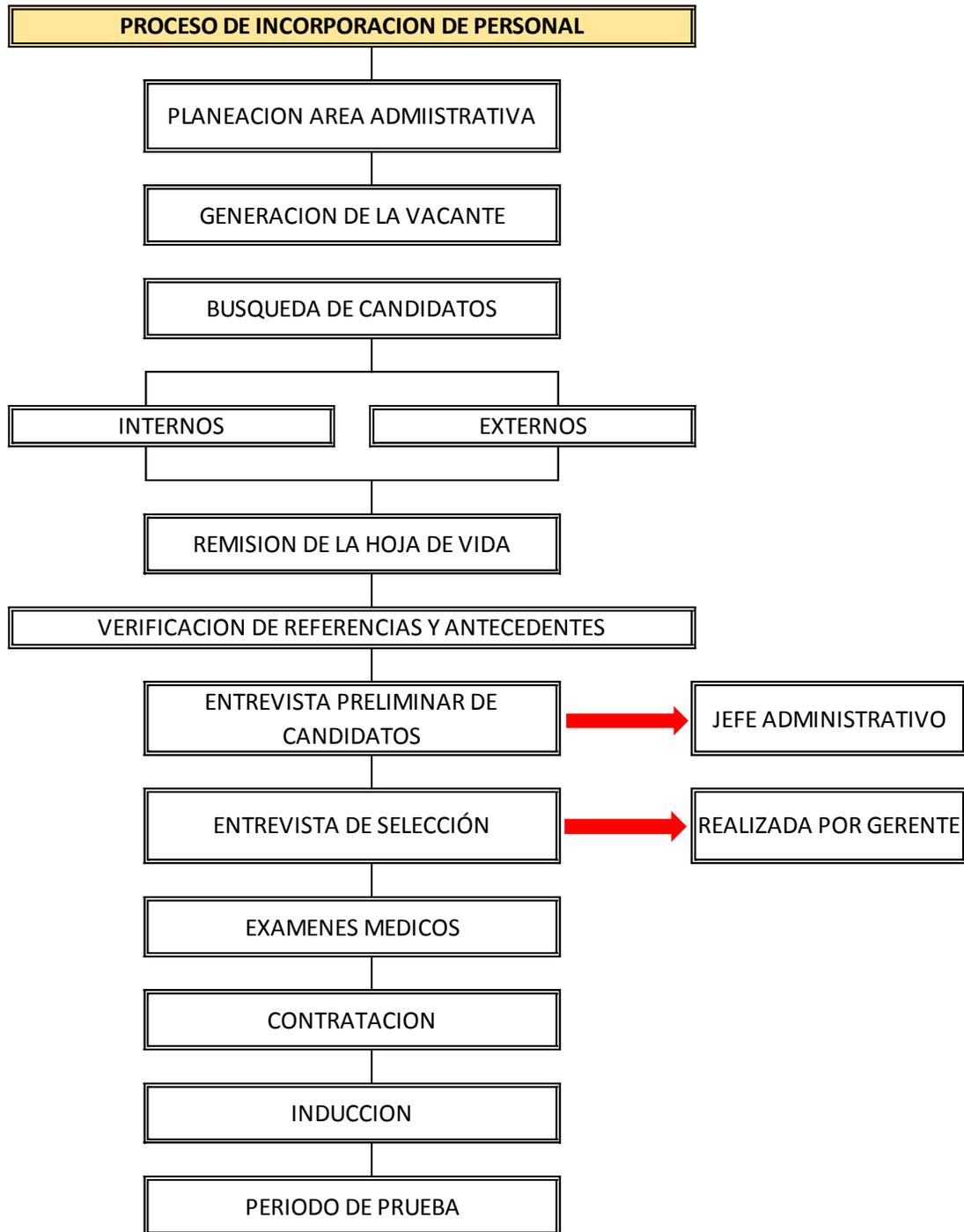


Imagen No. 5 – Proceso de selección y vinculación de personal Organización Oreka S.A.S.- fuente: grupo de trabajo.

c) Matriz de roles y responsabilidades.

Matriz de roles y responsabilidades.							
Persona \ Entregable	Director del proyecto	Director administrativo y financiero	ingeniero residente	Auditor de compras	Inspector de obra	almacenista	Auxiliar de almacén
Aprobación de compras de materiales		A	R	R	I	C	
Solicitud de materiales			A	A	I	R	I
Requisición de materiales		A	R	A		I	
Presupuesto	A	C	R				
Cronograma de actividades	A		R				
Disponibilidad presupuestal	A	A					
Aprobación de cantidades de materiales	A		C	A	I		

Notas: R: Responsable; A: Aprueba; C: Consulta; I: Informa

Tabla No. 11 – fuente: grupo de trabajo.

En esta tabla podemos observar los roles y responsabilidades de cada cargo en la **organización OREKA S.A.S.**, y los respectivos entregables que permitirán tener un mejor control de la información. (Lledo, 2013)

d) Organigrama propuesto.

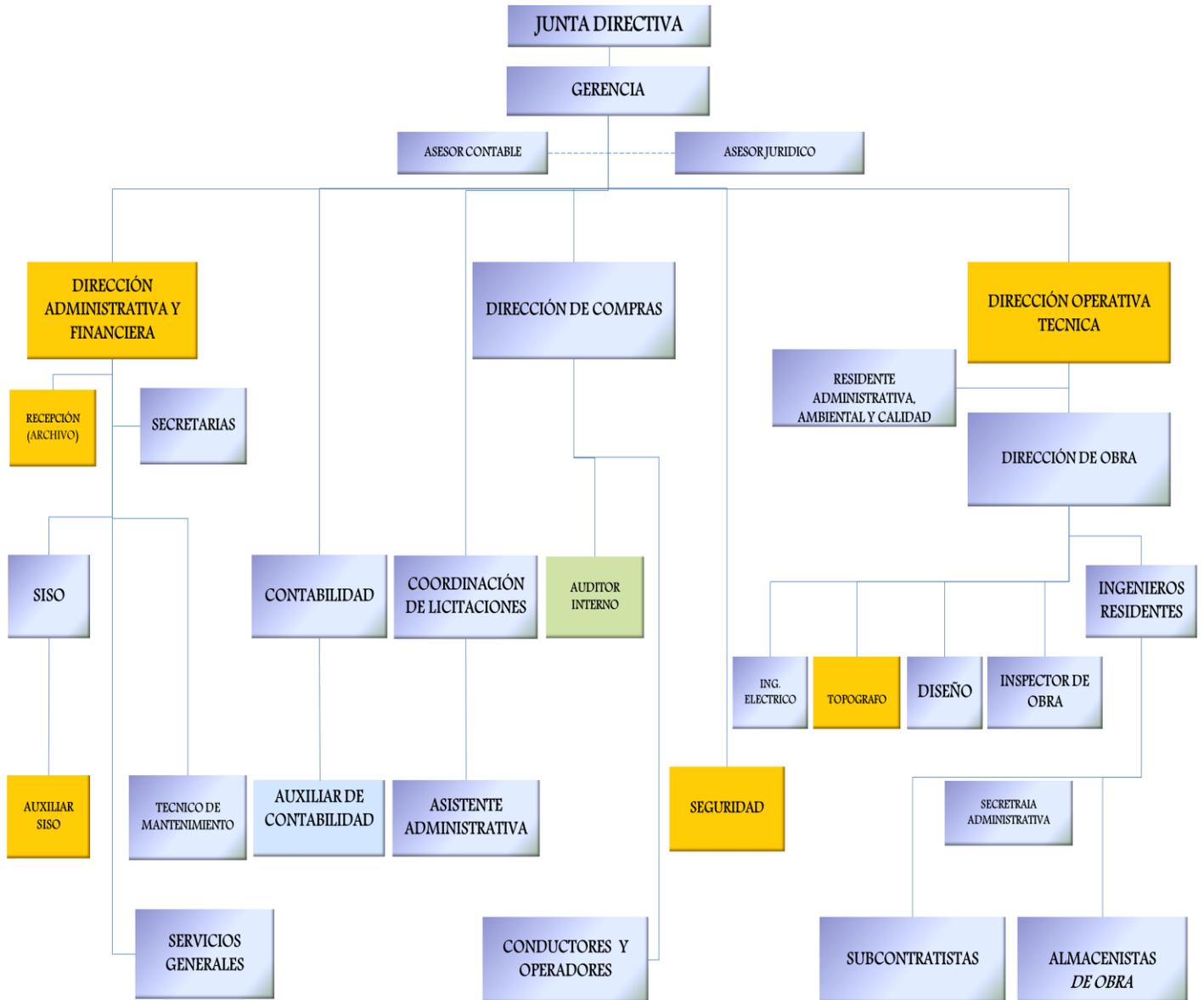


Imagen No. 6 – Organigrama propuesto - fuente: grupo de trabajo.

A diferencia del cronograma suministrado por la organización, el aquí ilustrado cuenta con la incorporación del cargo del Auditor Interno, para lo cual es relevancia ya que entraría a hacer parte de la estructura de la empresa y así demostraría el nivel jerárquico dentro de la organización.

Plan de calidad

Establecer un mejor control de la información, a través del diseño de formatos para la adquisición, almacenamiento, y remisión; del flujo de materiales que se manejan en cada proyecto. (Rose, 2014)

a) Formato para informe mensual de almacenista de obra.

ORGANIZACIÓN OREKA SAS				REG - XXXX		
				VERSION 01 - 2016		
INFORME MENSUAL DE ALMACEN DE OBRA						
PROYECTO:				INFORME No.		
MUNICIPIO:		FECHA DE INFORME:		HOJA No.:	1 DE 1	
ING. RESIDENTE		FECHA INICIO DEL PROYECTO:				
ALMACENISTA:		PERIODO:				
INFORMACION DE MATERIALES DE OBRA						
MATERIAL SOLICITADO	CANTIDAD DE MATERIAL					
	ENTRADA	FECHA ENTRADA	SALIDA	FECHA SALIDA	SALDO EN BODEGA	No. REMISION
MATERIALES DE OBRA CON ALMACENAJE MAYOR A 30 DÍAS						
MATERIALES			FECHA DE INGRESO	CANT. EXISTENTE EN BODEGA		
OBSERVACIONES						
VISTO BUENO						
_____ ALMACENISTA		_____ ING. RESIDENTE		_____ JEFE Y/O COOR DE OBRA		

Imagen No. 7 – fuente: grupo de trabajo.

El presente formato será integrado en el área de compras, siendo aprobado en comité de obra, donde asistirán, el gerente de la organización (director de obra), coordinador de obra, el residente de obra y como invitado para formalizar en acta el director administrativo y financiero de la empresa. Una vez aprobado este formato será implementado y diligenciado por el almacenista de cada proyecto, donde recopilará de manera mensual los movimientos de materiales efectuados durante el periodo. Dicho formato será remitido al almacenista general de la organización, generando una base de datos en Excel, con la información dada en dicho formato. Esta información será almacenada por el término del año de cierre contable. Pasado este término será archivado por un periodo de 15 años, para luego pasar a archivo muerto.

b) Diagrama de flujo del proceso de compras (propuesto).

Ítems	Fases del proceso					Tiempo	Descripción
1	Determinar alcance del proyecto en términos de materiales					3 Días	El auditor de compras, determina el alcance del proyecto en término de materiales de obra con base a los estudios y diseños contractuales.
2	Solicitud de materiales					30 Min. c/ 6 Días	Con base en la estimación de cantidades de obra, el ingeniero residente genera la solicitud de materiales al área de compras de la organización.
3	Inspección					30 Min c/ 6 días	El ingeniero residente cuantifica las cantidades de obra realizada por el maestro.
4	Entrega de materiales					15 Min. c/ 6 Días	El auditor solicita al almacenista revisar si en el inventario hay existencias de los materiales solicitados. Si hay existencias: entrega (5); si no: genera la remisión. (6)
5	Remisión de materiales					15 Min. c/ 6 Días	El almacenista genera la remisión de materiales por solicitud y aprobación del ingeniero residente y el residente la remite al auditor.
6	Autorización					1 Día	El auditor da visto bueno a la remisión de material siempre y cuando no haya existencia en almacén. Dicho visto bueno pasa al director de compras (8).
7	Presupuesto					30Min c/ 7 Días	El Director de compras solicita al área financiera la disponibilidad de presupuesto para la adquisición de los materiales si hay: genera la orden de compra (8); si no: buscar recursos, un traslado presupuestal o crédito en entidades proveedoras.
8	Orden de compras					1 Día	El Director de compras ubica la mejor oferta para la adquisición de los materiales requeridos.
9	Recibo de materiales						El almacenista de la obra verifica que las cantidades y las especificaciones de los materiales, sean acorde a las solicitadas.
10	Almacenamiento					1 Día	El almacenista de la obra, una vez revisado los materiales e insumos de la obra registra su entrada en el kardex y procede a su almacenamiento.
11	Entrega de los materiales					60 Min c/ 4 Días	El almacenista hace entrega de los materiales a medida que requiera el maestro de obra con aval del Ingeniero residente, dejando respectiva constancia de salida de material.

Imagen No. 8 – fuente: grupo de trabajo - (simbología según ISO 9000).

El diagrama de flujo será integrado en el área de compras, siendo aprobado en junta directiva, donde asistirán, el gerente y el director administrativo y financiero de la organización. Una vez aprobado este formato será implementado para el proceso de compras, dando a conocer a todos los involucrados (director de obra, coordinador de obra, residente de obra y almacenista). (Icontec, 2.16)

c) Plan de comunicaciones.

PLAN DE COMUNICACIONES

PLAN DE COMUNICACIONES						
Nombre del Proyecto:		Asesores del Proyecto		Fecha última actualización	Versión	
Diseño de un modelo gerencial para el fortalecimiento de la empresa OREKA S.A.S. en el municipio de Espinal - Tolima		JULIO CESAR MENDEZ JUAN PABLO AVILA DIEGO RAMIREZ		28/11/2016	00	
#	Informe / Reunión	Frecuencia	¿Para quién?	¿Cuándo?	¿Dónde?	Responsable
1	Solicitud de materiales.	Semanal	Auditor Interno	Miércoles de cada semana	Sitio de obra	Residente de obra
2	Entrega de materiales.	Semanal	Almacenista	Semanal	Sitio de obra	Director de compras
3	Revisión.	Semanal	Director de compras	Jueves de cada semana	Oficina sede principal (Calle 7 No. 8-54 Espinal - Tolima)	Auditor interno
4	Orden de Compra.	Semanal	Proveedores	Jueves de cada semana	Oficina sede principal (Calle 7 No. 8-54 Espinal - Tolima)	Director de compras
5	Recibo de materiales.	Semanal	Almacenista	Semanal	Sitio de obra	Director de compras
6	Almacenamiento	Semanal	Residente de obra	Semanal	Sitio de obra	Almacenista
7	Informe mensual de almacén.	Mensual	Auditor Interno	El primer laboral de cada mes	Sitio de obra	Almacenista
8	Control de calidad.	Trimestral	Gerencia	Cinco primeros días de cada tres meses	Oficina sede principal (Calle 7 No. 8-54 Espinal - Tolima)	Director administrativo y financiero

Imagen No. 9 – Plan de Comunicaciones.

Fuente: Pablo Lledó – ProjectManagement.

Notas:

Frecuencia: diaria, semanal, quincenal, mensual, bimestral, etc.

¿Para quién?: directores, gerentes, cliente, trabajadores, etc.

¿Cuándo?: si es un informe cuando se estima su publicación; si es una reunión colocar la fecha y hora.

¿Dónde?: si es un informe colocar dónde será publicado o distribuido; si es una reunión colocar el lugar físico o virtual de la misma. (Lledo, 2013)

d) Ficha de evaluación proceso de compras.

FICHA CONTROL DE CALIDAD AL PROCESO DE COMPRAS

VERSION 001-2016	FECHA:
-------------------------	---------------

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CALIFICACION
1	Determinar el alcance del proyecto en términos de materiales	Residente de obra	
	Se estiman las cantidades de materiales, con respecto a estudios y diseños?	Residente de obra	
	Se lleva un registro de la información?	Residente de obra	
	Se cumple con el termino establecido por la empresa para estimar las cantidades?	Residente de obra	
2	Solicitud de materiales	Residente de obra	
	Se verifica las cantidades de materiales y especificaciones que solicita el ingeniero residente	Residente de obra	
	Se entrega con tiempo los materiales que solicita el ingeniero residente	Residente de obra	
	Son claras las especificaciones con las que se requiere el material?	Residente de obra	
3	Inspección	Auditor Interno	
	Se verifica las cantidades de materiales e insumos solicitadas y consumidas por la obra?	Auditor Interno	
	Se inspecciona el porcentaje de desperdicios?	Ingeniero residente; auditor interno	
	Es acorde el porcentaje estimado de desperdicios frente a lo usado en obra?	Ingeniero residente; auditor interno	
	Se usa los materiales e insumos de acuerdo a como lo especifica la ficha técnica?	Ingeniero residente; auditor interno	
4	Entrega de materiales	Director de Compras	
	Se realiza registro de entrada y salida de materiales del almacén de obra?	Director de Compras	
	Se tiene registro de la disponibilidad de material existente en el almacén general?	Director de Compras	
5	Remisión de materiales	Director de Compras	
	Se emplean los formatos establecidos para la remisión de materiales?	Director de Compras	
	Las cantidades solicitadas están sujetas a los diseños?	Auditor interno	
6	Revisión	Auditor Interno	

	Se genera registro al momento de rechazar los pedidos?	Auditor Interno	
	Se indica el motivo por el cual se rechaza solicitud de materiales?	Director de Compras	
	Los registros cuentan con visto bueno por parte del auditor, al momento de remitirse al área de compras?	Auditor Interno	
7	Presupuesto	Residente de obra	
	Se generan actas parciales de obra a tiempo, con el fin de obtener flujo de caja?	Residente y Director de Obra	
	Se cuenta con disponibilidad presupuestal a tiempo para la compra de materiales?	Gerencia	
8	Orden de compras	Director de Compras	
	Se cuenta con variedad de proveedores?	Director de Compras	
	Al momento de cotizar materiales, se tiene en cuenta calidad y precio?	Director de Compras	
9	Recibo de materiales	Residente de obra	
	Se deja copia de remisiones de material?	Almacenista	
10	Almacenamiento	Almacenista	
	Se cuenta con base de datos de entrada y salida de material?	Almacenista	
	Se almacena material, de acuerdo a su característica física?	Almacenista	
	Se utiliza el material solicitado a tiempo?	Almacenista	
11	Entrega de los materiales	Almacenista	
	Se entrega el material al maestro de obra con la utilización de alguna acta?	Almacenista - Residente de Obra	
	Materiales son entregados a tiempo al maestro de obra?	Almacenista - Residente de Obra	

Se realizará calificación de 0,00 a 5,00, siendo de 0,00 a 2,5 malo, de 2,6 a 3,5 regular y de 3,6 a 5,00 bueno.

Tabla No. 12 – Ficha de control de evaluación control de calidad

Fuente: grupo de trabajo.

Para realizar seguimiento y control al diseño de modelo gerencial, se realizará reunión cada tres (3) meses, donde en ella se procederá a hacer una evaluación, de acuerdo al formato de calidad (tabla No. 12). En ella se verificará que tan bueno, regular o mal, se está realizando dicha implementación. Allí asistirá todo el personal involucrado en el área de compras (Director,

g) Lista de chequeo para evaluación soportes de solicitud de materiales de obra.

ORGANIZACIÓN OREKA SAS		LISTA DE CHEQUEO PARA EVALUACION SOPORTES SOLICITUD DE MATERIALES DE OBRA				REG - XXXX	
						V1.11.2016	
CONTRATO:		ING. RESIDENTE:		FECHA DE REVISION:			
MUNICIPIO:		ALMACENISTA:		HOJA No. 1 DE 1			
LOCALIZACION:							
ALMACEN DE OBRA							
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	ENTREGADO	REVISADO	PONDERACION	OBSERVACIONES		
1	CARPETA DE OBRA (A-Z) LA CUAL DEBE INCLUIR LOS SIGUIENTE DOCUMENTOS						
1.1	SOLICITUDES DE MATERIALES DE OBRA POR PARTE DEL NG. RESIDENTE						
1.2	COPIA DE REMISION DE MATERIALES POR PARTE DEL ALMACENISTA						
1.3	COPIA DE FACTURA DE MATERIALES DE OBRA						
1.4	SON CLARAS LAS ESPECIFICACIONES CON LAS QUE SE SOLICITA EL MATERIAL.						
2	SE REALIZA REGISTRO DE ENTRADA Y SALIDA DE MATERIALES DEL ALMACEN DE OBRA						
3	SE TIENE REGISTRO DE MATERIALES DISPONIBLES EN EL ALMACEN PRINCIPAL						
4	LOS MATERIALES SOLICITADOS POR EL ALMACEN, SE EMPLEAN DE MANERA RAPIDA Y EFICIENTE.						
5	SE CUMPLEN CON LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS PARA LA SOLICITUD DE LOS MATERIALES A EMPLEAR						
6	EL ALMACENISTA HACE ENTREGA DE MANERA OPORTUNA DE LOS INFORMES MENSUALES SOLICITADOS POR EL AUDITOR DE COMPRAS.						
7	LOS MATERIALES ENTREGADOS POR PARTE DEL FABRICANTE SON ENTREGADOS DE MANERA OPORTUNA						
8	LOS MATERIALES ENTREGADOS POR PARTE DEL FABRICANTE CUMPLEN CON LAS ESPECIFICACIONES REQUERIDAS.						
AREA DE COMPRAS							
1	CARPETA DE ARCHIVO POR PROYECTO						
1.1	SE ARCHIVAN LAS SOLICITUDES REALIZADAS POR PARTE DEL ALMACENISTA DE OBRA.						
2	LAS SOLICITUDES DE MATERIAL CUENTAN CON EL VISTO BUENO POR PARTE DEL ING. RESIDENTE.						
3	LOS MATERIALES SOLICITADOS, SON COMPRADOS DE MANERA RAPIDA						
4	LA ENTREGA DE LOS MATERIALES POR PARTE DEL FABRICANTE SON ENTREGADOS DE MANERA RAPIDA						
5	SE CUENTA CON ARCHIVO DE LOS OFICIOS REMITIDOS POR PARTE DEL AUDITOR AL NO VALIDAR LAS CANTIDADES.						
_____ AUDITOR DE COMPRAS		_____ ALMACENISTA		_____ ING. RESIDENTE		_____ AREA DE COMPRAS	

Imagen No. 12 – Ficha lista de chequeo para evaluación soportes de solicitud de materiales de obra.

Fuente: grupo de trabajo.

h) Evaluación de desempeño.

ORGANIZACIÓN OREKA S.A.S.		
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
FECHA:	lunes, 28 de noviembre de 2016	
NOMBRE EMPLEADO:		
CARGO:		
PERIODO A EVALUAR:		
5: EXCELENTE 4: BUENO 3: REGULAR 2: MALO		CALIFICACION
Nº	ACTIVIDAD	
1	Revisar y socializar el proyecto antes del inicio de obra.	
2	Revisar y/o verificar estudios diseños de los proyectos a intervenir.	
3	Sacar la lista de materiales iniciales de cada proyecto una vez sea adjudicado.	
4	Verificar los pedidos de las obras frente a presupuestos y a planos.	
5	Verificar la utilización de los despachos frente a lo pagado a los contratistas y lo cobrado por la empresa.	
6	Controlar los inventarios de todos los almacenes existentes.	
7	Controlar el stock de la bodega principal.	
8	Realizar y/o coordinar inventarios en los almacenes y en la bodega principal.	
9	Controlar el material despachado para cada obra.	
10	Controlar los inventarios en Bodega.	
11	Hacer visitas esporádicas a las obras para verificar manejo de almacén, desperdicios y arqueos.	
12	Realizar arqueo de los materiales consumidos en obra, frente a los establecidos en los diseños.	
13	Establecer fechas semanales para solicitud de materiales.	
14	Analizar tiempo de entrega de materiales, por parte de los proveedores y disponer de dichos materiales de manera oportuna en los frentes de obra.	
15	Realizar evaluación de competencias y/o funciones a personal a cargo.	
16		
17		
18		
19		
20		
PROMEDIO		0,00
TOTAL		0,00
NOTAS: 1. SI LA CALIFICACION ES MENOR DE 3, SE REALIZARÁ UN MEMORANDO DE PREAVISO DE ACUERDO AL ARTICULO 62 Y 63 DEL CODIGO SUSTANTIVO DE TRABAJO 2. EL EMPLEADO QUE TENGA LA MAYOR CALIFICACIÓN EN LA EVALUACIÓN SERÁ PUBLICADO EN LA CARTELERA DE LA EMPRESA Y TENDRÁ DERECHO A MEDIO DÍA DE DESCANZO.		

ORGANIZACIÓN OREKA S.A.S.		SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD					
		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
CODIGO	GTH-REG-001	VERSION: 002	PAGINA 1 DE 1				
FECHA:	lunes, 28 de noviembre de 2016						
NOMBRE EMPLEADO:							
CARGO:							
PERIODO A EVALUAR:	0						
5: EXCELENTE 4: BUENO 3: REGULAR 2: MALO							
No.	DESEMPEÑO	CALIFICACION					
1	Responsabilidad: Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de las funciones, órdenes y cualquier otra responsabilidad que le corresponda.						
2	Exactitud y calidad de trabajo: Coherencia entre el trabajo solicitado y el efectivamente realizado.						
3	Cumplimiento de fechas estimadas/pautadas: Precisión en las estimaciones que realiza.						
4	Productividad: Volumen de trabajo realizado con rapidez, minuciosidad, calidad y precisión.						
5	Orden y claridad del trabajo: Capacidad de mantener una metodología coherente.						
6	Planificación del trabajo: Buena planificación. Aprovecha los recursos con criterio. Excelente nivel de planificación de sus actividades. Máximo provecho de los recursos. Le es muy difícil planificar las actividades de su área. No racionaliza los recursos asignados.						
7	Capacidad de realización: Posibilidad de llegar a la última instancia de una tarea superando los obstáculos.						
9	Cumplimiento de los procedimientos existentes: Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.						
ACTITUD		CALIFICACION					
9	Actitud hacia la empresa: Capacidad de defender los intereses de la Empresa y adherirse a sus lineamientos.						
10	Actitud hacia superior/es: Relación con los superiores inmediatos y no inmediatos.						
11	Actitud hacia los Compañeros: Forma en la que se maneja con sus compañeros inmediatos.						
12	Trabajo en equipo: Colaboración en el desarrollo de trabajos de integrantes del grupo						
13	Capacidad de aceptar críticas: Capacidad de recibir críticas constructivas en forma abierta.						
14	Capacidad de generar sugerencias constructivas: Cantidad de sugerencias que realiza para mejorar el trabajo.						
15	Presentación personal: Manera de Vestir.						
16	Predisposición: Se muestra predispuesto hacia la tarea.						
17	Manejo de conflictos: Forma en que resuelve inconveniente laboral.						
18	Liderazgo: forma de manejo de personal a cargo.						
19	Expresion: Forma en que se expresa al momento de realizar critica o sugerencia laboral.						
20	Cumplimiento de normas: muestra respeto a las normas de la institución, Siempre cumple con las normas generales y específicas de la organización.						
21	Apertura al cambio: Habilidad para promover o adaptarse a nuevas circunstancias o situaciones desconocidas, promueve clima organizacional positivo con participación de todos los trabajadores.						
22	Puntualidad: Puntualidad en horario laboral y reuniones.						
TOTAL		0,0					
GRAN TOTAL		0,0					
PLAN DE ACCIÓN							
No.	COMPROMISOS	FECHAS					
1							
2							
3							
4							
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">FIRMA EMPLEADO:</td> <td style="width: 70%;"></td> </tr> <tr> <td>FIRMA EVALUADOR:</td> <td></td> </tr> </table>				FIRMA EMPLEADO:		FIRMA EVALUADOR:	
FIRMA EMPLEADO:							
FIRMA EVALUADOR:							

Imagen No. 13 – Evaluación de personal - Fuente: grupo de trabajo.

i) Evaluación de proveedores.

ORGANIZACIÓN OREKA S.A.S.			
CODIGO	GTH-REG-002	VERSION: 001	PAGINA 1 DE 1
EVALUACIÓN DE PROVEEDORES			
FECHA:	lunes, 28 de noviembre de 2016		
NOMBRE PROVEEDOR:			
NIT. O C.C.			
PERIODO A EVALUAR:			
5: EXCELENTE 4: BUENO 3: REGULAR 2: MALO			CALIFICACION
Nº	ACTIVIDAD		
1	Puntualidad de las entregas		
2	Calidad de productos / materiales al momento de la entrega		
3	Calidad general de productos / materiales		
4	Competitividad en el precio		
5	Calidad del servicio provisto		
6	Competitividad en los términos y condiciones		
7	Tasa de crédito		
8	Condición financiera general		
9	Reputación de la compañía		
10	Calidad del diseño en Comparación con las especificaciones		
11	Nivel de asistencia en investigación y desarrollo		
12	Experiencia del personal de ventas		
13	Nivel de experiencia del personal de soporte técnico		
14	Garantía		
15	Ofrecimiento de capacitaciones		
16			
17			
18			
19			
20			
PROMEDIO			0,00
NOTAS:			
1. SI LA CALIFICACION PROMEDIO ES MENOR DE 3, SE REALIZARÁ UN COMUNICADO AL PROVEEDOR MANIFESTANDO LA INCONFORMIDAD, PASADOS DOS (2) COMUNICACIONES SE PODRÁ DESISTIR DE LOS SERVICIOS.			
2. EL PROVEEDOR QUE TENGA LA MAYOR CALIFICACIÓN EN LA EVALUACIÓN SERÁ TENIDO EN CUENTA PARA CONTINUAR CON EL SUMINISTRO DE EQUIPOS, MATERIALES, SERVICIOS PROFESIONAL, ETC.			

Imagen No. 14 – Evaluación de proveedores - Fuente: grupo de trabajo.

Plan de costos

De acuerdo con la información recolectada de las pérdidas económicas de los últimos tres años, se realiza un cuadro comparativo de la implementación de un auditor interno en el área de compras, frente a la utilidades que se dejaron de recibir, por la falta de este control.

COSTOS DE AUDITOR							
No.	CARGO	PROFESION	VALOR SALARIO	% PRESTACIONES	DESCRIPCION	VALOR %	VALOR TOTAL
1	AUDITOR INTERNO	INGENIERO CIVIL	\$ 2.000.000,00	8,50%	SALUD (EPS)	\$ 170.000,00	
				12,00%	PENSION	\$ 240.000,00	
				0,52%	ARL	\$ 10.440,00	
				4,00%	CAJA DE COMPENSACION	\$ 80.000,00	
				4,17%	VACACIONES	\$ 83.333,33	
				8,33%	PRIMA DE SERVICIOS	\$ 166.666,67	
				8,33%	CESANTIAS	\$ 166.666,67	
				1,00%	INTERESES DE CESANTIAS	\$ 20.000,00	
TOTAL COSTO PERSONAL (MES)							\$2.937.107,00
TOTAL COSTO PERSONAL (ANUAL)							\$35.245.284,00

Imagen No. 15 – costos del auditor interno.

Fuente: grupo de trabajo.

CUADRO COMPARATIVO DE PERDIDAS EN LOS ULTIMOS TRES AÑOS VS COSTO IMPLEMNETACION DE UN AUDITOR INTERNO								
No.	ENTIDAD CONTRATANTEN	OBJETO	VALOR TERMINACION	PORCENTAJE DE PARTICIPACION	INVERSION Y/O COSTOS DEL PROYECTO	PERDIDA POR PROYECTO	%	VALOR AUDITOR POR AÑO
1	ALCALDIA DE ESPINAL	MEJOREMIENTO Y MANTENIMINETO DE LAS VIA VEREDA GUASIMAL - VEREDA SAN FRANCISCO EN EL MUNICIPIO DE ESPINAL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA.	\$3.124.806.019,00	20%	\$3.168.201.020,00	-43.395.001,00	-1,39%	\$35.245.284,00
2	ALCALDIA DE AMBALEMA	CONSTRUCCION DE PAVIMENTO RIGIDO PARA EL MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DE LA VIA URBANA TRAMO 2: K0+000 AL K0+600 AMBALEMA - CRUCE 96 DEL MUNICIPIO DE AMBALEMA - TOLIMA.	\$918.184.332,00	50,00%	\$944.210.175,00	-26.025.843,00	-2,83%	\$35.245.284,00
3	ALCALDIA DE VIOTA	"CONSTRUCCIÓN DEL CENTRO DE CONVIVENCIA CIUDADANA DEL MUNICIPIO DE VIOTÁ – CUNDINAMARCA".	\$1.319.943.789,00	33,00%	\$1.626.845.867,00	-306.902.078,00	-23,25%	\$35.245.284,00
						-376.322.922,00		\$105.735.852,00
UTILIDAD QUE SE DEJO PERCIBIR POR FALTA DE UN AUDITOR EN LOS ULTIMOS TRES AÑOS						-\$270.587.070,00		

Imagen No. 16 – Cuadro comparativo de pérdidas en los últimos tres años vs costo implementación de auditor interno.

Fuente: grupo de trabajo.

Con la implementación de un auditor interno en el área de compras, la organización habría generado un ahorro significativo del 71,90%, frente a los costos que se presentaron en los últimos tres años asociados al proceso de compras y manejo de inventarios.

Por tal motivo se demuestra que es necesario que la organización implemente un auditor interno en el área de compras, para la ejecución de todos sus proyectos. Este auditor sería un costo fijo para la empresa y no por proyecto, lo cual permite que el mismo se diluya en cada uno de los proyectos y se garantice el buen manejo de las compras e inventarios de materiales; hecho que se traduce en disminución de costos para la empresa e incremento de utilidades en un 10,00%.

Conclusiones y recomendaciones

Mediante el diseño del modelo gerencial se logró cumplir con los objetivos propuestos dando cumplimiento a la necesidad que presentaba la organización.

Durante el diseño del modelo gerencial, se realizó como primera medida establecer la necesidad del cliente; con base a esto se realizó diagnóstico de la empresa en el cual se logró determinar las fortalezas y debilidades que presenta en el proceso de compras e inventarios en la organización Oreka SAS, logrando identificar sus principales causas que generan sobre costos a la empresa, las cuales reducen su rentabilidad.

En la ejecución del trabajo de grado se utilizó herramientas tales como matriz EFI (Evaluación de factores Internos) y PCI (Perfil de Capacidad Interna), las cuales nos permitieron realizar una evaluación en los procesos administrativos que maneja la organización siendo más asertivos en el diagnóstico.

Mediante la técnica grupo nominal, se logró evidenciar la necesidad de crear un formato para la solicitud de materiales, mejorar el perfil del cargo de almacenista y establecer un diagrama de flujo en el proceso de compras.

Es de anotar, que las principales falencias que se evidenciaron hacen referencia a la falta de asignación de responsabilidades, como a su vez la falta de implementación de formatos los cuales agilizan los procesos y permiten dejar registros de las actividades realizadas y la implementación de un nuevo cargo dentro de la organización como lo es el auditor interno, el cual realice funciones tales como verificación de los procesos, validación de cantidades de materiales requeridos y fiscalización de los materiales solicitados para los diferentes proyectos.

Es de anotar, que para el desarrollo de este proyecto se adaptó cinco (5) áreas del conocimiento del PMBOK cumpliendo lo establecido por la universidad como son: Plan de recursos humanos, Plan de Calidad, Plan de costos, Plan de comunicaciones y Plan de gestión del tiempo, con lo cual logra reducir sus costos hasta en un 15.00%. (PMBOK, 2013)

Se creó a través del plan de recursos humanos, el diseño del cargo del auditor interno de la organización y a su vez se realizó el proceso de incorporación del personal y se integró el cargo del auditor interno al organigrama de la empresa.

Por otra parte, se establece un sistema de seguimiento, evaluación y control del modelo gerencial durante su implementación dentro de la organización, con el fin de garantizar la calidad en todos sus procesos, concluyendo así el desarrollo de este proyecto.

Bibliografía

1. Administración – una perspectiva global – Harold Koontz – profesor de administración University of California, Los Ángeles –Heinz Weihrich –profesor de administración internacional Universidad of San Francisco.
2. Administración Operaciones capítulos 11 y 12 – Sam Walton.
3. Conceptos de organización estratégica – novena edición – Fred R. David.
4. Conceptos de organización estratégica – decimoprimera edición – Fred R. David.
5. Director de proyectos – como aprobar el examen PMP sin morir en el intento – Pablo Lledó – Project Management – quinta edición.
6. Elementos básicos de costos – cartilla SENA.
7. Estudio técnico – cartilla SENA.
8. Estudio legal / organizacional – cartilla SENA.
9. Formulación e evaluación de proyectos – enfoque para emprendedores – octava edición – Rafael Méndez.
10. Fundamentos de administración – Teoría general y proceso administrativo – Antonio cesar Amaru.
11. Gerencia Estratégica – Humberto serna Gómez – 11 edición.
12. Gestión de calidad de proyectos – Kenneth H. Rose.
13. Gestión de proyectos – Juan José Miranda Miranda.
14. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK) – cuarta edición - Licensed To: Mónica Talledo Jiménez PMI MemberID: 1352929.
15. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK) – quinta edición - Licensed To: Mónica Talledo Jiménez PMI MemberID: 1352929.
16. Guía práctica de las normas internacionales APA – Sistema general de biblioteca – Rafael García Herreros.
17. Informe final proyecto de grado – Guía – Uniminuto.
18. Introducción a la administración de las organizaciones – enfoque global e integral – Cesar A. Bernal Torres.

19. Metodología de la investigación – Cesar A. Bernal.
20. Metodología de la investigación – Roberto Hernández Sampieri – Carlos Fernández Callado – María del Pilar Baptista Lucio.
21. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas - Edgar Ortegón - Juan Francisco Pacheco - Adriana Prieto – 2.015.
22. Normas internacionales ISO 9.000.
23. Normas internacionales ISO 9.001.
24. Presentación - Aspectos Básicos Formulación De Proyectos “Investigación De Mercado” – Uniminuto - 2.016.
25. Presentación – Metodología de la Investigación “Investigación De Mercado” – Uniminuto – 2.016.
26. Presentación – Planeación y Control de la Producción – Uniminuto – 2.016.
27. Organización OREKA S.A.S. – Aitor Mirena de Larrauri Echevarría – 2.016.
28. Proceso de Investigación Científica en Ciencias de la Administración - César Augusto Bernal Torres – 2.000.
29. PPC Total (*Planning, Performing and Controlling Projects to succeed*) - Topics - Dirección de Proyectos - Gestionar la Comunicación en proyectos – 2.009.
30. Sistemas de Muestreo Probabilísticos y No probabilísticos - Gustavo Ferro Núñez.

Anexos y apéndices

Formatos que maneja la Organización Oreka S.A.S. para despachos de materiales a obra.

1. Control de viajes (materiales).
2. Control de manejo de anticipos.

Aitor M. De Larrauri Echevarría
CONTROL DE VIAJES

Fecha: _____ 211551

Obra: _____

Material: _____

Cantidad en Mts: _____

Placa Volqueta: _____

Transportador: _____

RESIDENTE DE OBRA

Aitor M. de Larrauri Echevarría
Ingeniero Civil

CAJA MENOR

PAGOS

ANTICIPO

CONTROL DE

Fecha Valor pago autorizado \$

Día Mes Año

Aplicar a _____

Obra Compras Servicios Vehículos Préstamo Otro, Cual?

Destino / Obra: _____

Beneficiario: _____

Concepto: _____

Solicitado por: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

Autorizado por: _____

Ing. Aitor de Larrauri

No. 2300

Anexo No. 1 - Control de viajes (materiales) – Anexo No. 2 - Control de manejo de anticipos – fuente: Organización Oreka S.A.S.

5. Formato para cobro, cuando no existe factura.

DOCUMENTO EQUIVALENTE A LA FACTURA EN LA
 ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EFECTUADAS A
 PERSONAS DEL REGIMEN SIMPLIFICADO

NO OBLIGADAS A DECLARAR

CIUDAD: ESPINAL

AÑO: MES: DIA:

CTA. No.

AITOR M. DE LARRAURI ECHEVARRIA
 C.C. 93.118.240 ESPINAL

DEBE A:

CEDULA DE CIUDADANÍA No. _____ DE: _____

DIRECCIÓN: _____ CIUDAD: _____ TEL: _____

DETALLE	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL

LA SUMA DE: _____

(\$ _____)

Anexo No. 5 – Formato para cobro, cuando no existe factura – fuente: Organización Oreka S.A.S.

6. Formato de control de ingresos y egresos.

AITOR M. DE LARRAURI		CONSORCIO OBRAS ESPECIALIZADAS		VALOR CONTRATO
				6,195,465,615
RELACION DE PAGOS MATERIALES OBRAS POR OFICINA				
CORTE DE OBRA No		PERIODO PAGO DESDE	6 agosto 2016	
	DESCRIPCION DEL MATERIAL	TIPO MATERIAL	VALOR TOTAL	GIRAR CHEQUE A NOMBRE DE
1	Transporte de concreto 55m3 de 3000 PSI y 73m3 de 4000PSI con factura 0136 por valor de \$19.297.750,00 CE 14 Julio 2016 de pago \$18.088.029	Transporte Concreto premezclado	\$ 1,016,743	Agregados La Floresta
2	Suministro de concreto 55m3 de 3000PSI y 73m3 de 4000PSI con factura 0135 por valor de 22.385.390 CE 14 julio 2016 de pago \$20.982.113	Suministro Concreto premezclado	\$ 920,833	Agregados La Floresta
3		TOTAL A PAGAR	\$ 1,937,576	
4	Compra de bloques H4 mamposteria. 3 Viajes x 2000und H4. Retencion 105.300	Bloque H4	\$ 4,574,700	Ladrillera san Pablo
5				
6				
7				

VALOR DEL CORTE		0	\$6,512,276.0
VALOR TOTAL ACUMULADO PAGOS DE MATERIALES POR OFICINA			\$ 380,675,303
Cemento x Fiducia	\$ 153,360,000	ACUMULADO	\$ 6,512,276
Deposito San Carlos	\$ 22,963,212	VR. CORTE	
Casetones Icopor	\$ 31,844,538	VR. CORTE	
Compra de agregados	\$ 7,369,246	VR. CORTE	
AyM Ferreteria	\$ 17,687,934	VR. CORTE	
Grupo empresarial	\$ 8,337,740	VR. CORTE	
Fiducia Baldosa Alfa	\$ 91,561,115	VR. CORTE	
Concreto premezclado	\$ 39,070,142	VR. CORTE	
Ulises Filtros agua	\$ 1,969,100	VR. CORTE	
ACUMULADO	\$ 374,163,027	VR. CORTE	
AUDITOR COMPRAS		DIRECTOR COMPRAS	GERENTE GENERAL

Anexo No. 6 – Formato de control de ingresos y egresos – fuente: Organización Oreka S.A.S.

7. Balance y estado de resultados organización Oreka a 31 de diciembre de 2013.

ORGANIZACIÓN OREKA S. A. S.		
NIT. 900,468,235 - 8		
BALANCE GENERAL		Diciembre 31 - 2013
1 ACTIVOS		
11 EFFECTIVO :		
1105	Caja General	55.726.806,62
1110	Bancos	76.772.324,00
13 DEUDORES :		
1305	Comerciales	3.115.244,00
1355	Anticipo de Impuestos y Contribuciones	21.786.305,00
ACTIVO CORRIENTE		157.400.679,62
15 PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO :		
1505	Bienes Raices	71.266.667,00
1592	Depreciacion Acumulada	7.228.727,00
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		64.037.940,00
17 OTROS ACTIVOS :		
1710	Diferidos	0
TOTAL OTROS ACTIVOS		0
TOTAL ACTIVOS		221.438.619,62
2 PASIVO :		
2320	Otros Pasivos	5.682.000,00
2404	ImpoRenta y CREE	20.786.000,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE		26.468.000,00
2320	OTROS PASIVO A LARGO PLAZO	50.000.000,00
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO		50.000.000,00
TOTAL PASIVO		76.468.000,00
3 PATRIMONIO :		
3105	Capital Suscrito y Pagado	100.000.000,00
3305	Reserva Legal/Constituida	4.497.060,00
3705	Ut. De Ej. Anteriores/Retenida	4.157.209,47
3605	Ut. (Perdida) Pte. Ejercicio	36.316.350,15
TOTAL PATRIMONIO		144.970.619,62
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		221.438.619,62

Fernando Campos Urrea

Jimmy Sarmiento Fierro
 Revisor Fiscal T.P. No. 4895-T.
 Martin Emilio Oviedo Gongora
 Contador T.P. No. 89188 ; T.

ORGANIZACIÓN OREKA S. A. S.
NIT. 900,468,235 - 8

ESTADO DE RESULTADOS		Diciembre 31 - 2013
41	INGRESOS OPERACIONALES	
4130	Contratos de Obra Civil	1.998.983.238,39
	TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	1.998.983.238,39
	COSTOS :	
	Causados Vigencia Fiscal	
71	Costo de Ventas	1.704.237.400,00
	UTILIDAD BRUTA	294.745.838,39
	DEDUCCIONES :	
51	Gastos Operacionales	229.923.438,00
	TOTAL GASTOS OPERACIONALES	229.923.438,00
	UTILIDAD OPERACIONAL	64.822.400,39
	INGRESOS NO OPERACIONALES	
4200	Otros NO Operacionales	180.978,00
	TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	180.978,00
5	GASTOS NO OPERACIONALES	
5305	Gastos Por Intereses	0
5395	Diversos	3.865.879,24
	TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	3.865.879,24
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	61.137.499,15
	Apropiaciones :	
5405	ImpRenta y Complementarios (25%)	15.284.000,00
5405	ImpRenta CREE (9%)	5.502.000,00
	UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	40.351.499,15
5495	Reserva Legal (10%)	4.035.149,00
	UTILIDAD NETA PRESENTE EJERCICIO	36.316.350,15

Fernando Campos Urrea

Jenny Sarmiento Fierro
 Revisor Fiscal-T.P.No.4895-T.

Martin Emilio Oviedo Gongora
 Contador T.P. No. 89188 - T.

8. Balance y estado de resultados organización Oreka a 31 de diciembre de 2014.

ORGANIZACIÓN OREKA S. A. S.		
NIT. 900,468,235 - 8		
BALANCE GENERAL		Diciembre 31 - 2014
ACTIVOS		
1		
11	EFFECTIVO :	
1105	Caja General	730.206
1110	Bancos	57.244.873
13	DEUDORES :	
1305	Comerciales	81.847.594
1355	Anticipo de Impuestos y Contribuciones	51.029.108
	ACTIVO CORRIENTE	190.851.780
15	ACTIVOS FIJOS	
1516	Bienes Raices	511.337.940
1592	Depreciacion Acumulada	(21.351.586)
	TOTAL ACTIVOS FIJOS	489.986.354
17	OTROS ACTIVOS :	
1710	Diferidos	0
	TOTAL OTROS ACTIVOS	
	TOTAL ACTIVOS	680.838.134
2	PASIVO :	
2320	Otros Pasivos	54.640.295
2404	ImpoRenta y CREE	36.796.915
	TOTAL PASIVO CORRIENTE	91.437.210
2320	OTROS PASIVO A LARGO PLAZO	373.000.000
	TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	373.000.000
	TOTAL PASIVO	464.437.210
3	PATRIMONIO :	
3105	Capital Suscrito y Pagado	100.000.000
3305	Reserva Legal/Constituida	11.640.134
3705	Ut. De Ej. Anteriores/Retenida	40.473.560
3605	Ut. (Perdida) Pte. Ejercicio	64.287.231
	TOTAL PATRIMONIO	216.400.924
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	680.838.134

Fernando Campos Urrea

Jimmy Sarmiento Fierro
 Revisor Fiscal-T.P.No.4895-T.

Diana P. Moreno C.
 Diana Patricia Moreno C.
 Contador T.P. No. 194069 - T.

ORGANIZACIÓN OREKA S.A.S. NIT. 900,468,235-8	
ESTADO DE RESULTADOS	Diciembre 31 - 2014
41	INGRESOS OPERACIONALES
4130	Contratos de Obra Civil
	1.806.926.807
	TOTAL INGRESOS OPERACIONALES
	1.806.926.807
	COSTOS
	Causados Vigencia Fiscal
71	Costo de Ventas
	1.559.856.400
	UTILIDAD BRUTA
	247.070.407
	DEDUCCIONES:
51	Gastos Operacionales
	137.015.822
	TOTAL GASTOS OPERACIONALES
	137.015.822
	UTILIDAD OPERACIONAL
	110.054.585
	INGRESOS NO OPERACIONALES
4200	Otros No Operacionales
	198.763
	TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES
	198.763
	GASTOS NO OPERACIONALES
5	Gastos Por Intereses
5305	Diversos
5395	
	2.025.688
	TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES
	2.025.688
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS
	108.227.660
	Apropiaciones
5405	ImpRenta y Complementarios (25%)
5405	ImpRenta Cree (9%)
	27.056.915
	9.740.000
	UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS
	71.430.745
5495	Reserva Legal
	7.143.514
	UTILIDAD NETA PRESENTE EJERCICIO
	64.287.231

Fernando Campos Urrea

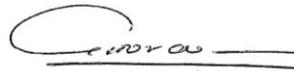
Jimmy Sarmiento Fierpo
 Revisor Fiscal-T.P. 4895-T

Diana P. Moreno C.
 Diana Patricia Moreno C.
 Contador T.P. No. 194069-T

Anexo No. 8 – Balance y estados de resultados a corte 31 de diciembre de 2.014 – fuente: Organización Oreka S.A.S.

9. Balance y estado de resultados organización Oreka a 31 de diciembre de 2015.

ORGANIZACIÓN OREKA S. A. S.		
NIT. 900,468,235 - 8		
BALANCE GENERAL		Diciembre 31 - 2015
1 ACTIVOS		
11 EFECTIVO :		
1105	Caja General	288.152.259
1110	Bancos	30.675.099
13 DEUDORES :		
1305	Comerciales	-
1355	Anticipo de Impuestos y Contribuciones	155.857.303
ACTIVO CORRIENTE		474.684.661
15 ACTIVOS FIJOS		
1516	Bienes Raices	466.087.940
1540	Flota y Equipo de Transporte	105.250.000
1524	Equipo de Oficina	9.000.000
1592	Depreciacion Acumulada	(46.460.983)
TOTAL ACTIVOS FIJOS		533.876.957
17 OTROS ACTIVOS :		
1710	Diferidos	0
TOTAL OTROS ACTIVOS		0
TOTAL ACTIVOS		1.008.561.618
-2 PASIVO :		
2320	Otros Pasivos	-
2365	Retencion en la Fuente	29.693.000
2408	Impoventas por Pagar	7.482.000
2404	ImpoRenta y CREE	178.749.000
TOTAL PASIVO CORRIENTE		215.924.000
2320	OTROS PASIVO A LARGO PLAZO	179.753.493
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO		179.753.493
TOTAL PASIVO		395.677.493
3 PATRIMONIO :		
3105	Capital Suscrito y Pagado	100.000.000
3305	Reserva Legal/Constituida	51.288.410
3705	Ut. De Ej. Anteriores/Retenida	149.310.790
3605	Ut. (Perdida) Pte. Ejercicio	312.284.925
TOTAL PATRIMONIO		612.884.125
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		1.008.561.618


 Aitor de Larrauri Echevarria

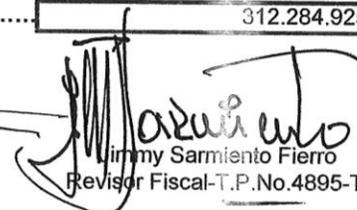

 Jimmy Sarmiento Fierro
 Revisor Fiscal-T.P.No.4895-T.

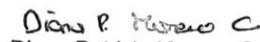

 Diana Patricia Moreno C.
 Contador T.P. No. 194069 - T.

ORGANIZACIÓN OREKA S. A. S.
NIT. 900,468,235 - 8

ESTADO DE RESULTADOS		Diciembre 31 - 2015
41	INGRESOS OPERACIONALES	
4130	Contratos de Obra Civil	1.856.478.628
	TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	1.856.478.628
	COSTOS :	
	Causados Vigencia Fiscal	
71	Costo de Ventas	1.111.022.856
	UTILIDAD BRUTA	745.455.772
	DEDUCCIONES :	
51	Gastos Operacionales	215.899.400
	TOTAL GASTOS OPERACIONALES	215.899.400
	UTILIDAD OPERACIONAL	529.556.372
	INGRESOS NO OPERACIONALES	
4200	Otros NO Operacionales	201.566
	TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	201.566
5	GASTOS NO OPERACIONALES	
5305	Gastos Por Intereses	2.123.504
5395	Diversos	1.902.184
	TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	4.025.688
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	525.732.250
	Apropiaciones :	
5405	ImpRenta y Complementarios (25%)	131.433.000
5405	ImpRenta CREE (9%)	47.316.000
	UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	346.983.250
5495	Reserva Legal (10%)	34.698.325
	UTILIDAD NETA PRESENTE EJERCICIO	312.284.925


 Aitor de Larrauri Echevarria


 Jimmy Sarmiento Fierro
 Revisor Fiscal-T.P.No.4895-T


 Diana Patricia Moreno C.
 Contador T.P. No. 194069 - T.



CD



**DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL PARA
EL FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA
OREKA S.A.S. EN EL MUNICIPIO
DE ESPINAL - TOLIMA**