



# VERDE S.A.S

*"Plan estratégico para la profesionalización de Verde S.A.S, empresa de mantenimiento y parquización de espacios verdes en Tucumán"*

Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.

2025

Autor: Frias Silva Francisco José

[FRIASSILVAF@GMAIL.COM](mailto:FRIASSILVAF@GMAIL.COM)

Tutora: Abbas virginia



## Índice

<b>Resumen</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	4
<b>Situación Problemática</b> .....	4
<b>Preguntas de Investigación</b> .....	5
<b>Objetivo General</b> .....	5
<b>Objetivos Específicos</b> .....	5
<b>Marco Metodológico</b> .....	6
<b>Marco Teórico</b> .....	8
<b>Cronograma</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Detalle de la carga horaria</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Referencias</b> .....	31



## Resumen

El presente trabajo desarrolla un Plan Estratégico para la profesionalización de Verde S.A.S., una empresa tucumana dedicada al mantenimiento y parquización de espacios verdes que, pese a su rápido crecimiento, presenta debilidades estructurales que amenazan la sostenibilidad de su expansión. La organización carece de procesos definidos, roles formalizados, manuales internos e indicadores de gestión, lo que genera superposición de tareas, dependencia del criterio individual y una gestión basada en la intuición más que en la planificación.

El objetivo general del trabajo consiste en diseñar un plan estratégico que permita consolidar la estructura organizativa, fortalecer los procesos internos y mejorar el control de gestión, estableciendo bases sólidas para la profesionalización. Para alcanzar este propósito se empleó un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental, transversal y con alcance exploratorio-descriptivo, siguiendo los lineamientos metodológicos de Hernández Sampieri. Se aplicaron técnicas como observación directa y revisión documental, lo que permitió comprender en profundidad el funcionamiento actual de la organización.

A nivel teórico, el estudio se sustenta en los aportes de Chandler sobre la relación entre estrategia y estructura, en las etapas del proceso estratégico propuestas por Morcillo, Bueno Campos y Salmador, en las herramientas de diagnóstico como FODA, VRIO, las cinco fuerzas de Porter y el octógono estratégico, y en la metodología del Cuadro de Mando Integral y los OKR de Doerr para traducir la estrategia en acción.

A partir del diagnóstico se identificaron síntomas críticos: dispersión de la información, ausencia de criterios uniformes, ejecución variable según el trabajador, falta de control de gestión y carencia de documentación formal. El análisis estratégico permitió reconocer fortalezas claves como la reputación por cumplimiento, el capital relacional y la expertise operativa, así como debilidades que limitan la capacidad de escalar: informalidad estructural, gestión administrativa rudimentaria y ausencia de indicadores. Las herramientas aplicadas evidenciaron que Verde S.A.S. posee recursos con potencial de convertirse en ventajas competitivas sostenibles si se formalizan mediante procesos, capacitación y sistemas de gestión.

Con base en estos hallazgos, se formuló una estrategia de diferenciación enfocada en la profesionalización, estructurada en tres niveles: corporativo (definición de visión, misión y valores), de negocio (posicionamiento por calidad y cumplimiento) y funcional (formalización de procesos, definición de roles, control interno e introducción de herramientas digitales). La estrategia se operacionaliza mediante un Mapa Estratégico y un Cuadro de Mando Integral que articulan objetivos, indicadores y responsables. Finalmente, se desarrolló un diseño organizacional que incluye organigrama funcional, procesos clave y descriptivos de puestos alineados a la nueva estructura.

En conjunto, el trabajo ofrece una propuesta integral que permite a Verde S.A.S. avanzar hacia un modelo de gestión formal, ordenado y orientado a resultados, fortaleciendo su competitividad en un entorno altamente dinámico.

**Palabras clave:** profesionalización, estrategia, procesos, estructura organizacional, control de gestión.



## Introducción

En un mundo empresarial caracterizado por la incertidumbre y la competencia creciente, la planificación estratégica se convierte en el faro que orienta las acciones de una organización hacia el logro de sus objetivos. Más que un documento formal, la estrategia representa una manera de pensar y actuar que permite a las empresas integrar sus recursos, ordenar su funcionamiento y proyectar un futuro sostenible.

Dentro de este contexto, las pequeñas y medianas empresas cumplen un rol fundamental en la economía argentina. Sin embargo, muchas de ellas nacen y crecen sin un rumbo claramente definido, apoyándose en el esfuerzo cotidiano y en la capacidad de adaptación, pero sin contar con herramientas de gestión que garanticen continuidad y crecimiento a largo plazo.

En este caso Verde S.A.S, una joven empresa familiar tucumana dedicada a brindar servicios de parquización y al mantenimiento de espacios verdes, que, con apenas tres años de trayectoria, ha sabido posicionarse en el mercado gracias al compromiso de sus integrantes y a la calidad de los servicios prestados. Su crecimiento acelerado, lejos de ser una ventaja absoluta, plantea también nuevos desafíos: la ausencia de una estructura formal, la falta de procesos documentados, la escasa definición de roles y funciones, y un sistema de información limitado al uso de planillas de cálculo.

Estas debilidades internas amenazan con convertirse en un obstáculo para sostener el ritmo de expansión alcanzado. Por ello, se vuelve imprescindible diseñar un Plan Estratégico que brinde orden, claridad y dirección, sentando las bases para profesionalizar la gestión y asegurar la competitividad futura.

Este trabajo tiene como propósito elaborar dicho plan, abordando las dimensiones clave de la organización: estructura, procesos y control interno. De esta manera, se busca transformar el crecimiento espontáneo en un desarrollo planificado, permitiendo a la empresa no solo consolidarse en el presente, sino también proyectarse con solidez hacia el futuro.

## Situación Problemática

Verde S.A.S., empresa dedicada al mantenimiento y parquización de espacios verdes, ha tenido un crecimiento rápido en sus primeros años de vida, impulsado por la calidad del servicio y el esfuerzo de sus integrantes. No obstante, en la dinámica diaria comienzan a evidenciarse síntomas que, aunque en apariencia aislados, adquieren relevancia cuando se analizan en conjunto y reflejan la necesidad de avanzar hacia un proceso de profesionalización.

En las jornadas de trabajo se observan tareas que se superponen o se ejecutan de manera distinta según la persona que las realice, lo que genera retrabajos y tiempos muertos. La información administrativa se encuentra dispersa en distintas planillas de cálculo, sin un criterio uniforme, lo que deriva en inconsistencias y dificultades al momento de consolidar datos para la toma de decisiones. Al mismo tiempo, la ausencia de referencias escritas sobre los procedimientos provoca que las actividades dependan en gran medida de la experiencia individual de los trabajadores, dificultando la estandarización y la transmisión de conocimientos.



Estos síntomas, propios de empresas jóvenes que priorizan la respuesta inmediata a las demandas externas, resultaron funcionales en la etapa inicial, pero comienzan a convertirse en un límite para sostener el crecimiento. La falta de lineamientos comunes impacta tanto en la eficiencia operativa como en la claridad interna, generando incertidumbre respecto de las responsabilidades y dificultando la coordinación entre las distintas áreas de la organización.

Este escenario refleja la necesidad de que Verde S.A.S. transite un proceso de profesionalización, entendido como la incorporación de prácticas de gestión más estructuradas y formales que permitan dar solidez al desarrollo alcanzado. La observación de estos síntomas pone de manifiesto que, sin una base organizativa clara y mecanismos de gestión estandarizados, el crecimiento puede volverse desordenado y difícil de sostener.

Al aplicar la técnica de los 5 porqués, se identifica que la raíz de estos síntomas radica en la ausencia de un plan estratégico integral que articule las dimensiones estructurales, operativas y culturales de la empresa. Sin una hoja de ruta que ordene procesos, defina responsabilidades y potencie el uso de la información, los esfuerzos individuales pierden efectividad y el desarrollo carece de dirección común. En este sentido, la elaboración de un plan estratégico se presenta como una necesidad imperiosa para consolidar lo logrado y asegurar la sostenibilidad futura de Verde S.A.S.

## Preguntas de Investigación

¿Cómo puede un plan estratégico integral alinear la operación diaria con los objetivos de largo plazo, asegurando la sostenibilidad y competitividad de Verde S.A.S.?

¿Cuál es el modelo de estructura organizacional más adecuado para Verde SAS que soporte el crecimiento sin comprometer la agilidad?

¿Qué procesos críticos deben ser estandarizados e implementados para garantizar la calidad y eficiencia en la prestación de servicios?

¿Qué herramientas de control interno e indicadores de gestión son necesarias para monitorear el desempeño y orientar la toma de decisiones?

## Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que contribuya a la profesionalización de **Verde S.A.S.**, orientado a consolidar su estructura organizativa, fortalecer sus procesos internos, optimizar el control de gestión y promover la incorporación de herramientas digitales, con el propósito de garantizar un crecimiento sostenido y competitivo en el sector de mantenimiento de espacios verdes.

## Objetivos Específicos

Indagar en las prácticas actuales de gestión de Verde S.A.S. para reconocer fortalezas y áreas de mejora vinculadas al proceso de profesionalización.



Determinar una estructura organizativa formal que facilite la asignación de responsabilidades, jerarquías y canales de comunicación efectivos.

Proponer un sistema de control interno sustentado en indicadores que respalden la toma de decisiones y reduzcan la discrecionalidad en la gestión.

Formular lineamientos estratégicos que integren estructura, procesos, control e innovación digital, asegurando la sostenibilidad y competitividad futura de Verde S.A.S.

### **Marco Metodológico**

- Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, dado que busca comprender y analizar en profundidad el funcionamiento interno de Verde S.A.S., sus dinámicas organizacionales y sus procesos de gestión, sin recurrir a mediciones numéricas ni análisis estadísticos. Según Hernández Sampieri (2018), el enfoque cualitativo es adecuado cuando se pretende interpretar fenómenos en su contexto natural, reconstruir procesos, identificar patrones y comprender cómo operan las prácticas actuales dentro de una organización.

Este enfoque permite examinar la estructura, los procesos, los roles y la cultura interna de la empresa desde una perspectiva integral, facilitando la posterior formulación de un plan estratégico y un diseño organizacional acorde a sus necesidades reales.

- Diseño de investigación

El diseño adoptado es no experimental y transversal, ya que no se manipulan variables independientes sino que se estudian tal como ocurren en la realidad cotidiana de la empresa (Hernández Sampieri, 2014).

Asimismo, el estudio se enmarca en un diseño descriptivo-exploratorio:

Exploratorio: porque la empresa carece de documentación formal previa (procesos, organigrama, políticas, descripciones de puestos), por lo que es necesario indagar, relevar y comprender cómo operan actualmente sus actividades.

Descriptivo: porque busca caracterizar la situación organizacional, definir roles, documentar procesos y establecer el estado actual de la gestión, constituyendo una base sólida para desarrollar la estrategia.

- Métodos y técnicas de recolección de datos

Para garantizar la validez y confiabilidad de la información, se emplearán diversas técnicas de recolección de datos que permitan triangular resultados:

Reuniones con la gerencia y colaboradores clave, con el fin de explorar percepciones sobre organización del trabajo, comunicación interna y necesidades de profesionalización. Esta técnica, según Kvale (2011), posibilita obtener información profunda a partir de discursos abiertos pero guiados.

Observación directa no participante en áreas administrativas y operativas, para identificar cuellos de botella, duplicación de tareas y dispersión de criterios en la ejecución. La observación, de acuerdo con Flick (2015), resulta clave en investigaciones aplicadas porque permite registrar fenómenos tal como se desarrollan en el contexto real.



Revisión documental de planillas, reportes y registros existentes, con el objetivo de evaluar el grado de formalización y consistencia de la información administrativa.

Observación directa a empleados, destinadas a medir la percepción sobre procesos, cultura organizacional y uso de herramientas digitales. Esta técnica proporcionará datos cuantitativos que permitirán dimensionar objetivamente los problemas identificados.

- **Técnicas de análisis de datos**

El análisis de la información recolectada se llevará a cabo en dos niveles:

Análisis cualitativo: los datos obtenidos en reuniones y observaciones serán procesados mediante análisis de contenido, clasificando la información en categorías como: estructura, procesos, cultura organizacional y digitalización. Según Bardin (2002), este procedimiento facilita la reducción y sistematización de discursos en variables analíticas.

- **Herramientas de diagnóstico estratégico**

El plan estratégico se apoyará en el uso de herramientas clásicas de diagnóstico y análisis organizacional:

Análisis FODA, para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Verde S.A.S.

Matriz FO/FA/DO/DA, que permitirá derivar estrategias a partir de la interacción entre factores internos y externos.

Análisis VRIO (Barney, 1991), para evaluar los recursos y capacidades de la empresa en términos de valor, rareza, imitabilidad y organización, lo que contribuirá a determinar la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.

Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter: modelo desarrollado por Michael Porter (1980) que permite evaluar el grado de rivalidad competitiva de un sector, considerando cinco dimensiones:

Poder de negociación de los proveedores, referido a la capacidad que tienen para imponer condiciones de precios, calidad y tiempos de entrega.

Poder de negociación de los clientes, asociado al grado de exigencia y presión que los consumidores ejercen sobre la empresa en términos de precios y calidad del servicio.

Amenaza de nuevos entrantes, relacionada con las barreras de entrada al sector de mantenimiento de espacios verdes y el impacto que la aparición de nuevos competidores puede tener sobre la rentabilidad.

Amenaza de productos sustitutos, vinculada con la disponibilidad de alternativas que puedan reemplazar los servicios de parquización o mantenimiento ofrecidos por Verde S.A.S.

Rivalidad entre competidores existentes, que analiza la intensidad de la competencia en el mercado actual, considerando factores como número de competidores, diferenciación de servicios y estrategias de precios.

- **Herramientas de control de gestión**

Para la implementación y seguimiento del plan estratégico, se emplearán instrumentos que faciliten la alineación entre la estrategia y la operación:

Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) de Kaplan y Norton (1992), que permitirá traducir la estrategia en objetivos concretos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje/crecimiento.

Indicadores clave de desempeño (KPIs), diseñados específicamente para medir eficiencia en procesos, nivel de estandarización y efectividad del control interno.



## Marco Teórico

La estrategia, como disciplina de la gestión, ha evolucionado a lo largo del tiempo en respuesta a los cambios en los contextos sociales, económicos y competitivos. Chandler (1962) fue uno de los pioneros en definirla como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, acompañada de la elección de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzarlos. Esta concepción inicial sienta las bases para comprender la planificación estratégica como un proceso que excede lo operativo e implica direccionar a la organización hacia un futuro deseado. En línea con este planteo, Morcillo, Bueno Campos y Salmador Sánchez (2006) sostienen que la gestión estratégica puede organizarse en cinco fases que permiten transitar desde el diseño hasta la evaluación del plan: pensamiento estratégico, análisis estratégico, formulación, implementación y control. Cada una de estas etapas representa un momento clave para asegurar la coherencia entre los objetivos institucionales y los recursos disponibles.

Dentro del pensamiento estratégico, Thomson (2015) enfatiza el papel fundamental de la visión y la misión en la configuración del rumbo organizacional. La visión constituye una proyección de largo plazo que indica hacia dónde se dirige la empresa, funcionando como un mapa que guía las decisiones futuras y compromete a los actores internos con un propósito común. Por su parte, la misión responde al quiénes somos y qué hacemos, identificando el propósito presente y otorgando identidad a la organización. Ambas declaraciones, en tanto expresiones institucionales, no solo orientan la toma de decisiones estratégicas, sino que también cumplen un rol simbólico en la construcción de cohesión y compromiso.

El análisis estratégico, segunda fase del proceso, implica el diagnóstico tanto del entorno externo como de los recursos internos. Para ello se recurre a herramientas que integran información clave y facilitan la formulación posterior. Según Thompson (2015), el análisis FODA constituye un instrumento básico para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, permitiendo una visión integrada de la situación organizacional. Desde otra perspectiva, Barney (1991) propone el modelo VRIO como una metodología que permite determinar si los recursos y capacidades de una empresa pueden constituir una fuente de ventaja competitiva sostenible, evaluando si estos son valiosos, raros, inimitables y explotables organizacionalmente. De esta manera, el análisis deja de ser meramente descriptivo para convertirse en un mecanismo de identificación de factores estratégicos diferenciales.

En relación con el entorno competitivo, Porter (1980) introduce el modelo de las Cinco Fuerzas, el cual se ha convertido en un referente indispensable para evaluar la estructura de la industria y la intensidad de la competencia. Este marco analítico contempla la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de clientes y proveedores y la rivalidad entre competidores existentes. Comprender estas fuerzas posibilita a las empresas anticipar riesgos y oportunidades, así como también posicionarse de manera más eficaz frente a su entorno. Posteriormente, el mismo autor (Porter, 1996) sostiene que la esencia de la estrategia radica en la diferenciación, entendida como la capacidad de realizar actividades distintas a las de los rivales o de realizarlas de una forma diferente, generando un valor único para el cliente que resulta difícilmente imitabile.



A su vez, Thompson y Strickland (2004) presentan el Octógono Estratégico como una herramienta que complementa el proceso de análisis al señalar la importancia de la coherencia entre ocho dimensiones centrales: visión, misión, objetivos, estrategia, políticas, presupuesto, estructura organizacional y cultura. Este enfoque holístico resalta que la falta de alineación entre dichos elementos conduce a la fragmentación y debilita la implementación de la estrategia. En la misma línea, Johnson, Scholes y Whittington (2017) plantean que la estrategia se despliega en diferentes niveles jerárquicos —corporativo, de negocio, funcional y operativo—, los cuales deben guardar consistencia para garantizar que la visión global se traduzca en acciones concretas.

Una vez formulada, la estrategia requiere ser implementada. Este paso supone la movilización de recursos, la definición de políticas internas, el diseño de estructuras organizativas adecuadas y, sobre todo, un liderazgo capaz de coordinar esfuerzos hacia un mismo objetivo (Johnson et al., 2017). Sin embargo, la planificación no se agota en la ejecución, sino que debe incorporar mecanismos de control y evaluación que permitan verificar el cumplimiento de las metas. Kaplan y Norton (1996) desarrollan en este sentido el Cuadro de Mando Integral, herramienta que traduce la estrategia en indicadores organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje/crecimiento. Su carácter balanceado permite que el control estratégico contemple tanto dimensiones cuantitativas como cualitativas del desempeño.

En las últimas décadas, las metodologías contemporáneas han enriquecido las prácticas de gestión estratégica al introducir enfoques más flexibles y participativos. Doerr (2014) populariza el método de los Objectives and Key Results (OKR), que se basa en establecer objetivos inspiradores y resultados clave medibles, fomentando la transparencia y la alineación en todos los niveles de la organización. A diferencia de los planes tradicionales, los OKR promueven la adaptabilidad y el aprendizaje continuo en contextos de alta incertidumbre, complementándose con indicadores de desempeño (KPI) que facilitan el monitoreo específico de áreas críticas.

### **Aplicación**

En el caso de Verde S.A.S, su misión y visión, no se encuentran formalizada en documentos escritos ni comunicadas a todo el personal. Sin embargo mediante reuniones, entrevistas con el personal, capacitaciones y observación directa, se puede reconstruirlas mismas, así como valores que se reflejan en las prácticas cotidianas.

#### **Visión implícita**

Consolidarse como una empresa líder en espacios verdes en la provincia de Tucumán, destacándose por la calidad de sus servicios, la profesionalización y la confianza de sus clientes.

#### **Misión implícita**

Brindar servicios integrales de mantenimiento y parquizacion en espacios verdes, priorizando la satisfacción del cliente mediante la calidad de los servicios, atención personalizada y eficiencia en sus procesos.

#### **Valores compartidos**

- Orientacion al cliente: Brindar soluciones a medida y mantener relaciones de largo plazo basadas en la confianza



- Trabajo en equipo: Trabajar desde la cooperación, comunicación y la confianza entre colaboradores
- Mejora continua: Perfeccionar proceso, mediante la experiencia y evaluación de los resultados
- Profesionalismo: Actuar con responsabilidad, transparencia y cumplimiento con el cliente.
- Compromiso con la calidad: Ejecutar cada servicio con altos estándares de excelencia

### **1- Diagnóstico estratégico**

A través del análisis estratégico, se puede comprender la situación externa e interna de la organización, empleando diferentes herramientas como FODA, VRIO, Análisis estructural de la industria y por último el octógono. Permiten construir una base objetiva sobre la cual formular las estrategias.

En el caso de Verde S.A.S, el análisis estratégico es muy importante, ya que la empresa se encuentra en una etapa temprana de crecimiento, al no tener nada formalizado, no identifica sus ventajas competitivas y brechas que limitan el crecimiento, y diferenciación en el entorno.

A continuación se presenta el análisis FODA de Verde SAS.

Cuadro N-1: Análisis FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDAD
<p>Capacidad de crecimiento comprobada: en apenas 3 años la empresa logró ampliar significativamente su cartera de clientes, lo que refleja una propuesta de valor aceptada en el mercado.</p> <p>Estructura flexible: la ausencia de jerarquías rígidas permite decisiones ágiles en entornos cambiantes, algo clave en sectores con fuerte estacionalidad.</p> <p>Fidelización de los clientes: el trato directo con clientes y proveedores genera vínculos de confianza que fortalecen la fidelización y permiten negociar mejores plazos y condiciones.</p> <p>Experiencia operativa en campo: si bien los procesos no están formalizados, el equipo fundador posee conocimiento práctico en ejecución de obras y servicios, lo que reduce fallas técnicas.</p> <p>Confidencialidad en la información, ya que los mayores puestos directivos, son ocupados por integrantes de la familia</p>	<p>Mayor valoración de lo ambiental: tanto el sector público como el privado están revalorizando los espacios verdes, vinculándolos a calidad de vida.</p> <p>Incorporación de tecnología de bajo costo: herramientas de gestión digital (ERP para pymes, software de gestión de proyectos, apps de campo) podrían profesionalizar la empresa con una inversión accesible.</p> <p>Tendencia hacia la tercerización de servicios: empresas y municipios buscan externalizar el mantenimiento de espacios verdes para concentrarse en su core business, lo cual amplía el mercado objetivo.</p> <p>Segmentación del mercado aún poco explotada: existen nichos poco atendidos como barrios privados, country clubs, colegios y clínicas, que requieren calidad y continuidad en el servicio.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS



<p>Falta de profesionalización de la gestión: no cuenta con manuales de procesos, organigrama ni roles definidos, lo que genera duplicación de tareas, dependencia de personas clave y falta de trazabilidad en las operaciones.</p> <p>Gestión administrativa rudimentaria: la dependencia exclusiva de Excel limita el control de información, aumenta el riesgo de errores y dificulta el análisis en tiempo real.</p> <p>Ausencia de indicadores de gestión: no se utilizan KPIs financieros, comerciales ni operativos que permitan medir eficiencia, productividad y rentabilidad.</p> <p>Escaso respaldo institucional: al ser una empresa joven, carece de reputación consolidada y referencias sólidas en el mercado, dificultando el acceso a contratos de mayor escala.</p> <p>Recursos humanos familiares: la empresa está altamente concentrada en la familia propietaria, lo que restringe la diversidad de conocimientos y aumenta el riesgo de conflictos internos.</p> <p>Capacidad limitada de financiamiento: como pyme emergente tiene acceso restringido a créditos blandos, lo que puede ralentizar inversiones en equipamiento o profesionalización.</p>	<p>Competencia informal en el sector: existen actores no registrados que ofrecen precios bajos al no cumplir regulaciones laborales, impositivas ni de seguridad, lo que presiona márgenes.</p> <p>Inestabilidad macroeconómica argentina: inflación alta, variación del tipo de cambio y restricciones crediticias afectan la previsibilidad financiera y la planificación a mediano plazo.</p> <p>Estacionalidad de la demanda: los servicios de parquización y mantenimiento intensivo suelen concentrarse en determinadas épocas del año, generando picos y valles de ingresos.</p> <p>Avances tecnológicos en el rubro: la falta de actualización en sistemas de riego inteligente, paisajismo digital o drones para monitoreo podría dejar a la empresa rezagada frente a competidores innovadores.</p> <p>Alta dependencia del recurso humano operativo: la rotación en mano de obra no calificada puede afectar la calidad y continuidad de los servicios, dado que la capacitación es empírica y no estandarizada.</p> <p>Exigencias crecientes de los clientes institucionales: los clientes corporativos y estatales demandan cada vez más profesionalización, certificaciones y reportes de gestión, lo cual puede excluir a Verde S.A.S. de grandes licitaciones si no se adapta.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia

#### Estrategias FO (Fortaleza + Oportunidad)

Aprovechar las fortalezas internas para capitalizar oportunidades del entorno:

- Utilizar la estructura flexible y la confianza relacional con clientes para ingresar en nichos poco explotados como por ejemplo barrios privados, colegios, clínicas ofreciendo servicios adaptados y personalizados.
- Potenciar la capacidad de adaptación de la empresa implementando herramientas digitales de bajo costo sin requerir grandes inversiones.
- Aprovechar la estructura de costos liviana para competir en procesos de tercerización, posicionándose como opción ágil y rentable frente a estructuras más pesadas.



### Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

Usar las fortalezas internas para contrarrestar o neutralizar amenazas externas.

- La flexibilidad operativa puede servir para balancear la estacionalidad de ingresos diversificando la oferta de servicios como ser contratos anuales de mantenimiento y poda de árboles y plantas.
- El crecimiento rápido y comprobado de la empresa puede utilizarse como carta de presentación frente a la competencia informal, reforzando la confianza institucional.
- La experiencia operativa acumulada puede ser un punto de partida para incorporar gradualmente tecnologías modernas, por ejemplo drones y aplicaciones para diseño de obras de paisajismo.

### Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

Reducir debilidades internas para poder aprovechar oportunidades externas.

- Formalizar procesos y roles mediante la implementación de herramientas digitales para gestión de proyectos e indicadores de control, reduciendo duplicación de tareas y mejorando trazabilidad.
- Profesionalizar la gestión administrativa como la facturación, control de stock y contratos, lo que habilita la participación en licitaciones públicas y privadas de mayor escala.
- Diversificar los recursos humanos incorporando perfiles técnicos y administrativos externos, lo que permite atender segmentos más exigentes del mercado.

### Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

Minimizar debilidades internas para disminuir el impacto de amenazas externas.

- La falta de procesos claros debe resolverse con urgencia para poder cumplir con las exigencias de clientes en materia de reportes y estándares de calidad.
- La gestión administrativa combinada con la inestabilidad macroeconómica incrementa el riesgo financiero; por lo tanto, se requiere incorporar sistemas básicos de control de caja y proyección de costos.
- La ausencia de indicadores de gestión dificulta afrontar la estacionalidad; es necesario establecer KPIs de productividad y rentabilidad para prever escenarios de ingresos fluctuantes.
- La baja reputación institucional frente a la competencia informal puede limitar oportunidades; se recomienda diferenciarse mediante legalidad, cumplimiento laboral y propuestas de valor sostenibles.


**Cuadro N-2: Análisis VRIO**

<b>Recurso/ capacidad</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>Resultados</b>
Capital relacional	✓	✓	✓	Parcial	Potencial de ventaja, si se formaliza procesos.
Equipo humano comprometido y colaborativo	✓	✓	✓	Parcial	Potencial de ventaja, si se formaliza con procesos de gestión y capacitación.
Reputación por cumplimiento y calidad del servicio	✓	Parcial	✓	✓	Diferenciacion en el mercado, ventaja competitiva actual .
Maquinaria y equipamiento	✓	X	X	✓	Recurso valioso, pero común en el sector: paridad competitiva.
Posicionamiento en el mercado	✓	X	✓	X	Potencial de ventaja no consolidada
Expertise	✓	✓	✓	Parcial	Fuente de diferenciación, requiere diferenciación y transmisión.

Fuente: Elaboración propia

El capital relacional de Verde S.A.S. constituye uno de sus activos intangibles más relevantes. Se ha construido sobre la base de la confianza, la cercanía y el cumplimiento, lo que le permite conservar y ampliar su cartera de clientes. Este recurso genera fidelización y nuevas oportunidades comerciales, porque se sostiene en vínculos personales y en la trayectoria de cumplimiento, los cuales requieren tiempo y coherencia para reproducirse. Sin embargo, la organización aún no dispone de un sistema formal como un CRM o políticas de posventa para gestionarlo y potenciarlo. Por lo tanto la ventaja competitiva que genera es temporal, aunque con alto potencial de sostenibilidad si se institucionaliza mediante procesos comerciales y comunicación estratégica.

El capital humano de Verde S.A.S. es un recurso caracterizado por el compromiso, la polifuncionalidad y el sentido de pertenencia del equipo. El contar con un grupo cohesionado y dispuesto a adaptarse a las necesidades del cliente constituye una ventaja diferenciadora. No obstante, la empresa no cuenta con procesos formales de capacitación ni evaluación de desempeño, lo que limita el aprovechamiento pleno de esta capacidad. En consecuencia, este recurso otorga una ventaja competitiva temporal, que puede volverse sostenible si se incorporan políticas de gestión del talento humano, formación y liderazgo participativo.

La reputación de Verde S.A.S. se erige como una de las principales fuentes de diferenciación frente a competidores informales. Es un recurso que genera confianza y preferencia en los clientes ya que pocas empresas del sector logran sostener relaciones estables con altos estándares de cumplimiento. Sin embargo, la organización aún no cuenta



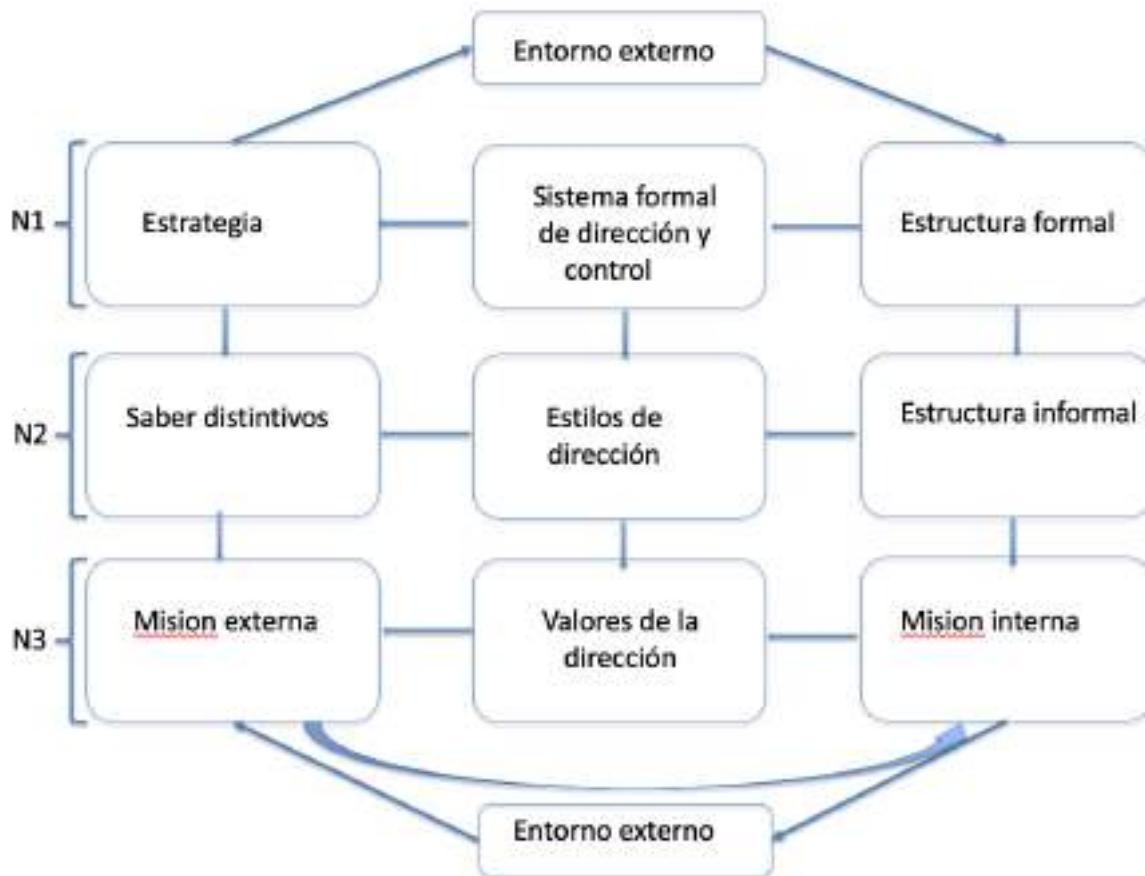
con mecanismos que respalden y proyecten esta imagen como certificaciones, comunicación institucional o protocolos de calidad. Por ello, si bien el recurso aporta una ventaja competitiva relevante, su sostenibilidad depende de fortalecer la organización interna para garantizar la calidad del servicio en forma continua y documentada.

Los recursos materiales de Verde S.A.S., como herramientas, vehículos y equipos de mantenimiento, son esenciales para operar, pero no constituyen una fuente de diferenciación por lo tanto su contribución a la ventaja competitiva es limitada. En este caso, se trata de un recurso de paridad competitiva, necesario para competir, pero sin impacto directo en la sostenibilidad estratégica.

El posicionamiento actual de Verde S.A.S. se encuentra en proceso de consolidación, sustentado en la percepción de seriedad, responsabilidad y cercanía con el cliente. No obstante, la empresa carece de una estrategia formal de marketing, por lo que su organización es incipiente.

La expertise es uno de los pilares más importantes de la empresa. Surge de la experiencia técnica del equipo fundador y del aprendizaje continuo en obras de distinta escala. Este conocimiento práctico mejora la eficiencia operativa, dado que combina conocimiento técnico con capacidad de adaptación. Sin embargo, la organización aún no ha documentado ni sistematizado esta expertise mediante manuales o protocolos de trabajo, lo que la hace dependiente de las personas. Si se formaliza a través de capacitación y gestión del conocimiento, esta capacidad se convertirá en una ventaja competitiva sostenible, al constituir una base de aprendizaje organizativo y mejora continua.

#### ESQUEMA N-1: Análisis integral de la organización (Octogno)



Fuente: Elaboración propia

- **Nivel 1: Modelo estratégico formal (Modelo mecanicista)**

El **entorno externo** en el que se desenvuelve Verde S.A.S. se caracteriza por la fuerte competencia de empresas pequeñas e informales que operan en el sector de mantenimiento y parquización de espacios verdes en Tucumán. Las barreras de entrada son bajas, lo que incrementa la amenaza de nuevos entrantes y obliga a competir con márgenes ajustados. Además, la inestabilidad macroeconómica generan incertidumbre en la planificación y afectan la previsibilidad financiera.

Frente a este escenario, la empresa no cuenta con un plan estratégico formalizado, las decisiones se toman de manera reactiva y centradas en la operatividad inmediata, mediante estrategias emergentes. Los **sistemas formales** de gestión son limitados, se utiliza Excel con tablas dinámicas, pero no existen indicadores clave de desempeño ni herramientas digitales que permitan monitorear la eficiencia o proyectar escenarios. La **estructura formal** tampoco está desarrollada, ya que no existe un organigrama definido ni descripciones de puestos, lo que genera superposición de tareas, duplicaciones y una marcada dependencia de los fundadores.

- **Nivel 2: Modelo psicosociológico**

Con respecto al **saber distintivo** se encuentra en la atención personalizada al cliente, la flexibilidad operativa y la expertise adquirida en la práctica diaria. Estos elementos constituyen un capital intangible que, si se formaliza, podría transformarse en ventaja



competitiva sostenible. El **estilo de dirección** es centralizado, con decisiones concentradas en los socios fundadores. La comunicación con el equipo es frecuente, pero más orientada a resolver emergencias del día a día que a construir lineamientos estratégicos, lo que configura un liderazgo más reactivo que participativo. En cuanto a la **estructura real**, aunque no exista una estructura formal definida, el funcionamiento cotidiano se organiza sobre la base de la colaboración y la cercanía. Sin embargo, la autonomía de los trabajadores es baja, y la empresa depende fuertemente del criterio de la dirección para avanzar en temas críticos.

- **Nivel 3: Modelo antropológico.**

La **misión externa**, aunque no ha sido comunicada ni formalizada, se refleja en el propósito de brindar un servicio confiable y de calidad en el mantenimiento de espacios verdes, contribuyendo al bienestar de los clientes. Los **valores de la dirección** están ligados al compromiso personal, la seriedad en el cumplimiento y la cercanía tanto con empleados como con clientes. Esta impronta genera confianza y un buen capital relacional, pero carece de mecanismos institucionales que lo sostengan en el tiempo. La **misión interna** se orienta a motivar a los colaboradores a través de la cercanía y el trato directo, aunque la falta de objetivos estratégicos claros limita la posibilidad de alinear los esfuerzos colectivos.

El **entorno interno** presenta un clima organizacional positivo, con predisposición al trabajo en equipo y apertura a nuevas ideas, aunque también con riesgos de dispersión y pérdida de eficiencia a medida que la empresa aumente su tamaño y complejidad.

**Análisis de las 5 fuerzas de Porter**



Fuente: elaboración propia

- Amenaza de nuevos entrantes

El sector presenta barreras de entrada bajas, ya que no requiere grandes inversiones iniciales ni certificaciones complejas. Esto facilita la aparición constante de nuevos competidores, especialmente prestadores informales que ofrecen precios reducidos y servicios básicos. Sin embargo, la capacidad de Verde S.A.S para ofrecer servicios integrales (diseño, ejecución y mantenimiento) puede constituir una barrera intangible difícil de igualar. La implementación de estándares de calidad, contratos formales y reputación en cumplimiento también actúan como mecanismos de protección frente a nuevos actores. Si



bien la Amenaza es alta, también se destaca por la Fidelidad de los clientes, debido a la calidad del servicio y el tipo de diseño de parquizacion, esto genera una protección contra nuevos entrantes.

- Poder de negociación de los clientes

Los clientes del sector tanto públicos como privados tienen un alto poder de negociación, ya que pueden comparar presupuestos fácilmente y cambiar de proveedor con bajos costos de sustitución. En particular, los organismos estatales y particulares tienden a priorizar el precio sobre la calidad por lo tanto Verde SAS debe mantener precios competitivos para retener a sus clientes sin dejar de lado la responsabilidad y la presentación profesional. En este contexto, la estrategia de Verde S.A.S. debe centrarse en diferenciarse por confianza, cumplimiento y formalidad, comunicando claramente su propuesta de valor para reducir la sensibilidad al precio y fidelizar a los clientes actuales.

- Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores es moderado, dado que existen múltiples oferentes de insumos plantas, fertilizantes, herramientas y materiales de jardinería en el mercado local lo que le da a Verde SAS poder para negociar con los mismos. No obstante, la dependencia de proveedores específicos para ciertos insumos como especies ornamentales o maquinaria especializada, puede generar vulnerabilidad en costos y tiempos de entrega. Verde S.A.S. podría mitigar este riesgo mediante la diversificación de proveedores, acuerdos de largo plazo o incluso el desarrollo de alianzas estratégicas con viveros y proveedores regionales, garantizando calidad y continuidad de abastecimiento.

- Amenaza de productos o servicios sustitutos

Existen sustitutos indirectos en el mercado, en algunos casos, la automatización y reducción del mantenimiento mediante céspedes sintéticos, Plantas artificiales, Jardin verticales, especies de bajo cuidado puede reducir la demanda de ciertos servicios. Frente a esto, Verde S.A.S. debe posicionarse como una empresa profesional y confiable, comunicando los beneficios del servicio formal: seguridad laboral, calidad, cumplimiento y atención postservicio. Incorporar prácticas sostenibles y asesoramiento técnico puede reducir la vulnerabilidad ante estos sustitutos.

- Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad en el sector es muy alta, con numerosos actores que compiten por precio y cobertura geográfica. La falta de diferenciación entre las ofertas hace que la competencia se centre en costos, reduciendo márgenes. Verde S.A.S., sin embargo, cuenta con la oportunidad de posicionarse como empresa profesionalizada, orientada a la calidad y la eficiencia operativa. La adopción de procesos estandarizados, la capacitación del personal y la incorporación de herramientas tecnológicas para el control de gestión pueden generar una ventaja competitiva sostenida y mejorar la rentabilidad a largo plazo.

2- Propuesta de mejora y profesionalización.

- Propuesta estratégica

Mediante reuniones con la dirección de Verde SAS, se propone la siguiente declaración de la visión y misión de la organización, que refleja la situación actual de la organización y sus aspiraciones al largo plazo. Esta propuesta es el resultado del relevamiento realizado en la etapa del diagnóstico.



**Visión:** Consolidarse como una empresa líder en el diseño, mantenimiento y parquización de espacios verdes en la provincia de Tucumán, reconocida por la excelencia en la prestación de sus servicios, la innovación en sus procesos, la profesionalización de su equipo y la generación de valor sustentable para sus clientes, colaboradores y la comunidad.

**Misión:** Brindar servicios integrales de mantenimiento y parquización de espacios verdes, combinando calidad, eficiencia y compromiso ambiental. Buscando satisfacer las necesidades de sus clientes mediante una atención personalizada, un equipo humano altamente comprometido y la mejora continua de sus procesos, promoviendo prácticas sostenibles que contribuyan al bienestar urbano y al desarrollo regional.

- **Estrategia competitiva propuesta**

Posterior a la etapa de diagnóstico y en común acuerdo con la dirección de Verde SAS, La estrategia propuesta para Verde S.A.S. se centra en la profesionalización integral de la gestión organizacional, con el fin de transformar una empresa familiar en expansión en una organización con mejor desempeño, formal y sostenible. Este enfoque estratégico busca consolidar una ventaja competitiva sostenible basada en tres pilares: la calidad del servicio, la reputación por cumplimiento y el fortalecimiento del capital humano.

La empresa adoptará una estrategia de diferenciación con enfoque en la profesionalización, orientada a formalizar su estructura, estandarizar sus procesos y fortalecer su cultura organizacional. Esta línea estratégica permitirá alinear la operación diaria con los objetivos de largo plazo, garantizando una gestión transparente, medible y sustentada en información confiable.

El propósito central es transitar desde un modelo reactivo e intuitivo hacia un sistema de gestión planificado, con roles definidos, indicadores de desempeño y herramientas digitales que faciliten la toma de decisiones. Al mismo tiempo, se busca preservar los rasgos distintivos de la empresa —cercanía con el cliente, compromiso y flexibilidad— integrándolos dentro de un marco formal de mejora continua.

La estrategia reconoce que la profesionalización no solo implica incorporar herramientas, sino también promover un cambio cultural que impulse el liderazgo participativo, la comunicación interna efectiva y la creación de una identidad corporativa sólida. En este sentido, el proceso estratégico no se limita al diseño de un plan, sino que se concibe como un proceso de transformación organizacional que permitirá a Verde S.A.S. proyectarse como un referente regional en servicios verdes de calidad y sostenibilidad.

- **Formulación de estrategia**

La formulación estratégica de Verde S.A.S. se estructura en tres niveles interdependientes que permiten traducir la visión de la empresa en acciones concretas y medibles. El objetivo es consolidar un proceso de profesionalización que garantice la sostenibilidad, buen desempeño y competitividad de la organización, estableciendo una conexión directa entre la planificación estratégica y la gestión operativa.

1) **Nivel corporativo**

En este nivel se definen las directrices generales que guiarán el desarrollo institucional. Verde S.A.S. buscará consolidarse como una empresa profesional, comprometida con la calidad. La definición de la visión, misión y valores permitirá alinear la toma de decisiones con los objetivos de largo plazo y consolidar una identidad corporativa sólida.

2) **Nivel de negocio**



La empresa adoptará una estrategia de diferenciación enfocada en la profesionalización y la calidad del servicio, basando su ventaja competitiva en la confianza, la reputación y la capacidad técnica del equipo humano. El propósito es posicionar a Verde S.A.S. como una organización confiable y moderna dentro del mercado local, capaz de ofrecer servicios integrales respaldados por procedimientos formales y sistemas de gestión.

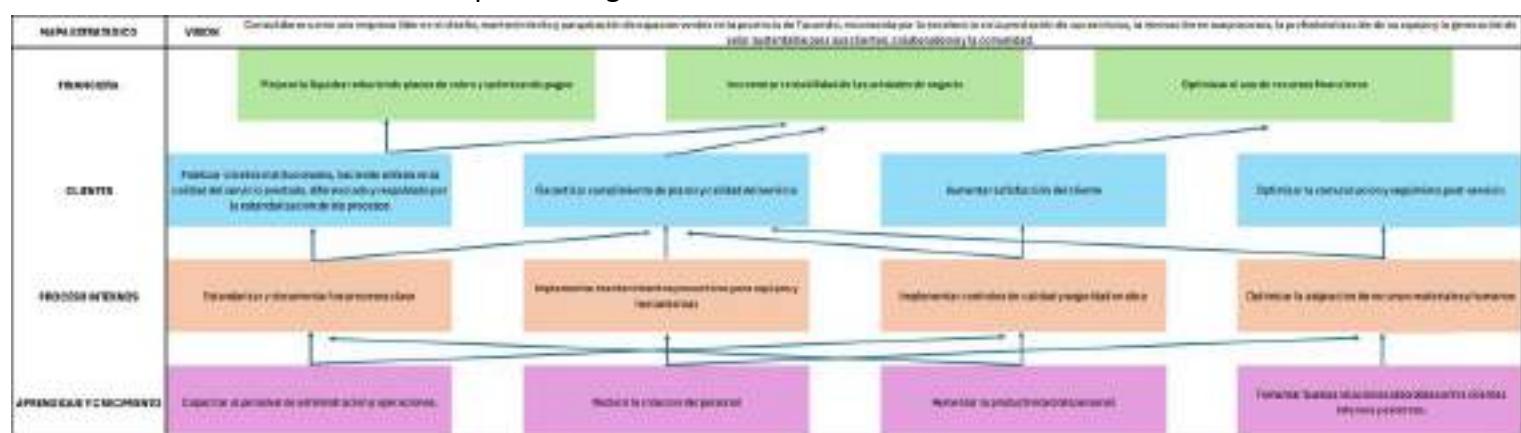
### 3) Nivel funcional

En este nivel, la estrategia se traduce en acciones concretas vinculadas con la gestión interna. Se priorizará la formalización de procesos, la definición de roles y funciones y la implementación de indicadores de control que permitan monitorear el desempeño organizacional.

La formulación estratégica servirá como base para las etapas posteriores del plan, que incluirán el diseño organizacional (organigrama, procesos, manuales y políticas) y la implementación de herramientas de gestión estratégica, entre ellas el Mapa Estratégico, el Cuadro de Mando Integral (CMI) y los OKR (Objectives and Key Results).

En esta etapa se desarrolla el Mapa Estratégico, instrumento central del modelo del Cuadro de Mando Integral propuesto por Kaplan y Norton. Este mapa permite organizar los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas —financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento— y visualizar cómo cada uno contribuye a materializar la misión y visión de la empresa. Su elaboración facilita identificar las relaciones causa–efecto entre los objetivos, ordenar prioridades y asegurar que todos los esfuerzos organizacionales se orienten hacia los mismos resultados.

Cuadro N-3: Mapa Estratégico



Fuente: elaboración propia

A partir del Mapa Estratégico, se construye el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual operacionaliza la estrategia mediante indicadores, metas, responsables y frecuencias de seguimiento. Esta herramienta permite transformar los objetivos estratégicos en métricas concretas que pueden ser monitoreadas, corregidas y evaluadas en el tiempo.


**Cuadro N-4: Cuadro de mano integral**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Meta	Frecuencia	Bueno	Regular	Malo	Estado	Responsable	Acción Correctiva / Seguimiento
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad mediante la mejora constante y disminución de costos	% de reducción de costos directos a contratos de mantenimiento / obras	>20 % / anual	Trimestral	=20	(19-10)	<10	🟡 Regular	Adm. y Finanzas	Revisión de estructura de costos y contratos no rentables
	Mejorar la liquidez reduciendo plazos de cobro y optimizando pagos	% cobranzas dentro de plazo	95%	Mensual	=95	(94-60)	<60	🟡 Regular	Adm. y Finanzas	Implementar alertas y seguimiento semanal de cobranzas
	Optimizar el uso de recursos financieros	% presupuesto ejecutado vs planificado	100%	Mensual	=100	(99-75)	<75	🔴 Malo	Adm. y Finanzas	Análisis de desvíos y ajustes presupuestarios
	Aumentar ingresos por calidad del servicio	% de obras reportadas o clientes recurrentes	30%	Anual	=37	(36-15)	<15	🟢 Bueno	Gerente comercial	Programa de fidelización y seguimiento de post-servicio
CLIENTES	Fidelizar clientes institucionales mediante calidad y confianza	% contratos renovados	70%	Anual	=70	(69-50)	<50	🟢 Bueno	Gerente comercial	Renegociar contratos con propuestas de continuidad
	Aumentar satisfacción del cliente	Índice de satisfacción (%)	90%	Semestral	=90	(89-65)	<65	🟢 Bueno	Gerente comercial	Encuestas post-servicio y reuniones de seguimiento
	Garantizar cumplimiento de plazos y calidad del servicio	% obras entregadas sin reclamos	90%	Mensual	=90	(89-70)	<70	🟢 Bueno	Jefe de obra	Auditorias internas y uso de checklist digital
	Optimizar la comunicación y seguimiento post-servicio	% servicios post - venta realizados	85%	Trimestral	=85	(84-50)	<50	🟡 Regular	Gerente comercial	Seguimiento digital de reclamos y reportes semanales
PROCESOS INTERNOS	Estandarizar y documentar los procesos clave	% procesos formalizados	100%	Semestral	=100	(99-70)	<70	🟢 Bueno	Asamblea de socios	Elaboración, revisión de procesos y descriptivos.
	Implementar controles de calidad y seguridad en obra	% reportes de trabajo realizados / planificados	100%	Mensual	=85	(84-70)	<70	🟢 Bueno	Jefe de ejecución	Check-lists diarios y registros fotográficos
	Implementar mantenimiento preventivo de equipos y herramientas	cumplimiento plan de mantenimiento	100%	Trimestral	=100	(99-70)	<70	🟡 Regular	Jefe de Mantenimiento	Registro de mantenimientos y control de stock
	Optimizar la asignación de recursos materiales y humanos	% cumplimiento de planificación	90%	Trimestral	=90	(79-65)	<65	🟡 Regular	Gerente operativo	Control de uso de materiales y horas hombre
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al personal operativo y administrativo	Nº capacitaciones / año	24	Trimestral	=24	(13-2)	<2	🟢 Bueno	Gerente operativo / Administrativo	Registro de asistencia y evaluación post-capacitación
	Reducir la rotación de personal	% rotación anual	<30 %	Anual	=9	(6-9)	>10	🟢 Bueno	Gerente Operativo	Entrevistas de salida y seguimiento de clima laboral
	Aumentar la productividad del personal	cumplimiento de objetivos individuales	>85 %	Trimestral	=85	(84-70)	<70	🟢 Bueno	Gerente comercial / operativo / Administrativo	Evaluaciones de desempeño semestrales
	Mejorar la comunicación interna	Nº reuniones de equipo / mes	24	Mensual	=24	(13-2)	>2	🟡 Regular	Asamblea de socios	Actas y seguimiento de compromisos

Fuente: Elaboración propia

- Diseño organizacional

Estructura:

El proceso de profesionalización de Verde S.A.S. requiere no solo definir una estrategia y herramientas de gestión, sino también ordenar estructuralmente la organización, clarificando roles, responsabilidades y flujos de trabajo. Tal como sostiene Chandler (1962), “la estructura sigue a la estrategia”, por lo que toda transformación empresarial debe acompañarse de un diseño organizacional coherente con los objetivos estratégicos planteados.

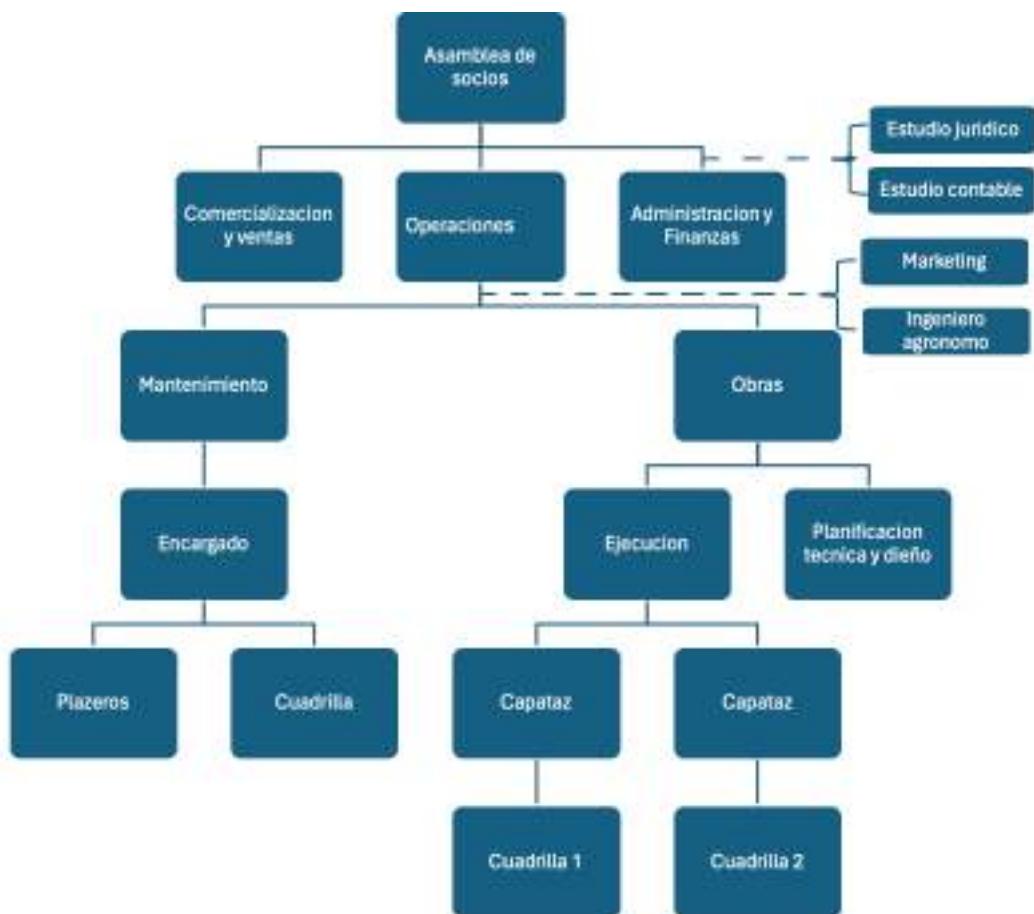
En la actualidad, Verde S.A.S. no cuenta con un organigrama formal ni con procesos internos definidos o documentados, lo que genera superposición de funciones, variabilidad en la



ejecución de tareas y dependencia del criterio individual. Esta ausencia de estructura limita el buen desempeño y dificulta la coordinación entre las distintas áreas de trabajo. De este modo, la estructura organizacional se alinea con la estrategia formulada, fortaleciendo la profesionalización de la gestión.

Organigrama propuesto:

Esquema N-2: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

En función del diagnóstico realizado y de las necesidades de profesionalización, se propone la adopción de una estructura funcional como modelo organizativo. Este tipo de estructura agrupa las actividades según su especialización —Operaciones, Administración y Finanzas, y Comercialización—. Además, se complementa con asesorías externas estratégicas



que aportan soporte técnico y profesional sin incrementar la complejidad interna de la empresa

### Procesos claves

Los procesos establecidos se estructuran conforme a la lógica de la estructura funcional propuesta, lo que permite alinear la actividad operativa con las responsabilidades de cada área. En esta línea, se identificaron como procesos críticos: administración y cobranzas, ejecución de obras, proceso comercial, compras y pagos a proveedores. Cada uno de ellos refleja una secuencia lógica de actividades, con responsables definidos, puntos de control y entregables específicos, asegurando coherencia interna y una correcta articulación entre sectores.

La elaboración de estos procesos permite a Verde S.A.S. avanzar hacia un modelo de gestión más predecible, medible y orientado a resultados, sentando las bases para el uso posterior de indicadores, cuadros de mando y descripciones de puestos.

#### Procesos de pagos:

Objetivo: Garantizar el cumplimiento oportuno y ordenado de los compromisos de pago asumidos con los proveedores de bienes y servicios, optimizando el flujo de fondos y asegurando la disponibilidad de recursos financieros, manteniendo relaciones comerciales sólidas y confiable.



Fuente: elaboración propia

Este proceso comienza con la verificación de alertas de vencimientos para evitar moras y costos financieros. Administración evalúa la disponibilidad de fondos, programa los pagos y envía las órdenes al gerente de administración para su aprobación.

Una vez autorizado, se emite el pago y se comunica al proveedor. Finalmente, se registra la operación y se archiva la documentación respaldatoria. Este proceso permite asegurar orden financiero, cumplimiento con proveedores y control sobre las obligaciones económicas.

#### Procesos de compras:

Objetivo: Garantizar la adquisición eficiente y oportuna de bienes, materiales, insumos y servicios, asegurando calidad, precio competitivo y cumplimiento de los requerimientos de las áreas operativas y administrativas, dentro de las políticas presupuestarias establecidas por la empresa.





Fuente: elaboración propia

El proceso de compras inicia con la solicitud interna de compra desde operaciones. Administración realiza la selección y evaluación de proveedores y gestiona las cotizaciones necesarias. Una vez consolidada la información, el gerente administrativo aprueba el pedido y se emite la orden de compra.

Luego, operaciones recibe los materiales y evalúa su calidad. Finalmente, administración registra la factura del proveedor y actualiza la cuenta corriente correspondiente. Este proceso garantiza transparencia, control de gastos y una correcta relación con proveedores.

#### Proceso de venta:

Objetivo: Gestionar de manera eficiente y ordenada las actividades comerciales de la empresa, asegurando la satisfacción del cliente, la rentabilidad y la continuidad de la relación comercial.



Fuente: elaboración propia

El proceso de venta inicia con el primer contacto con el cliente, seguido de un relevamiento técnico para comprender las necesidades del proyecto. Luego, el área de planificación técnica elabora presupuestos, planos y renders, que son analizados por el encargado de obra antes de su presentación formal al cliente.

Después de la negociación y ajustes, se elabora la orden de trabajo y se comunica al gerente de obras para iniciar la ejecución. El proceso finaliza con el registro y archivo administrativo. Este flujo asegura una gestión comercial clara, ordenada y orientada a entregar propuestas técnicamente precisas y comercialmente viables.

#### Proceso de ejecución de obras:

Objetivo: Planificar, coordinar y ejecutar las obras de parquización, forestación, instalación de césped, riego y demás intervenciones en espacios verdes, cumpliendo con los requisitos técnicos, plazos, costos y estándares de calidad establecidos en los contratos o pedidos del cliente.



Fuente: elaboración propia

El proceso comienza con la recepción de la orden de trabajo por parte del encargado de obras, quien gestiona la apertura del proyecto. La etapa de ejecución incluye la elaboración del plan de obra, la emisión de pedidos internos de compra y la recepción de materiales en obra.



Las tareas planificadas se ejecutan bajo supervisión técnica y agronómica, garantizando calidad y cumplimiento. Una vez finalizadas, el encargado elabora el informe final de obra, que constituye tanto el cierre operativo como el insumo principal para el área administrativa. Finalmente, el gerente de operaciones evalúa el proyecto para retroalimentar mejoras.

#### Proceso de cobranzas:

Objetivo: Asegurar la gestión ordenada, eficiente y oportuna de los cobros de los servicios y obras ejecutadas, garantizando el cumplimiento de los plazos pactados, la correcta aplicación de condiciones comerciales y el control del flujo de fondos de la empresa.



Este proceso inicia con la recepción del informe final de obra, que constituye el insumo principal para la facturación. Luego, el área administrativa analiza la consistencia entre el trabajo ejecutado y el presupuesto para evitar diferencias. Una vez validada la información, se emite la factura y se remite al cliente junto con la documentación respaldatoria.

Posteriormente, se registra la cuenta por cobrar, se realiza el seguimiento de los plazos de pago y se verifica la recepción efectiva del mismo. Finalizado el cobro, se emite el recibo correspondiente y se archiva la documentación. Este proceso asegura orden, trazabilidad y control financiero, reduciendo riesgos de atrasos o errores administrativos.

#### Descriptivo de puestos.

En base a la estructura organizacional propuesta para Verde S.A.S., se procedió a definir formalmente los descriptivos de puestos y los análisis de puestos correspondientes al área de Operaciones. Esta etapa resulta fundamental dentro del proceso de profesionalización, ya que permite especificar de manera clara las funciones, responsabilidades, competencias y requisitos asociados a cada rol dentro de la empresa.

La elaboración de estos descriptivos no solo clarifica el alcance operativo de cada posición, sino que constituye una herramienta base para todos los procesos de gestión del talento: reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño, definición de perfiles profesionales, estructura salarial y planificación de carrera. Contar con esta información formalizada reduce la ambigüedad, ordena la comunicación interna y asegura que cada colaborador conozca con precisión qué se espera de su desempeño.

Dentro del área de operaciones, podemos analizar distintas categorías de puestos, sin diferenciar por unidades de negocio. Estos diferentes puestos varian según sus funciones, tareas, responsabilidades y requerimientos de la persona que va a ocupar el puesto.

Estas categorías pueden ser:

1. Operarios de Cuadrilla (Mantenimiento y Obras) (Apéndice – Descriptivo de puesto 1 y 2)



Los puestos de operarios representan la base del funcionamiento operativo. Sus tareas están orientadas a la ejecución directa de labores de mantenimiento, jardinería, parquización y soporte en obras. Se caracterizan por requerir buena condición física, disposición para el trabajo al aire libre, habilidades básicas en el uso de herramientas y capacidad para seguir instrucciones de manera clara. Son roles altamente operativos, esenciales para garantizar la calidad del servicio diario y la prolividad de los espacios intervenidos.

#### 2. Capataces (Obras) (Apéndice – Descriptivo de puesto 3)

El capataz cumple una función clave de supervisión de cuadrillas. Actúa como nexo entre la ejecución operativa y la conducción técnica. Controla la correcta aplicación de procedimientos, verifica el avance del trabajo, coordina recursos y reporta observaciones. Su rol exige liderazgo operativo, comunicación efectiva, resolución de problemas y una comprensión profunda de las actividades técnicas de campo. El capataz asegura que las tareas se desarrollen conforme a los estándares definidos y dentro de los plazos establecidos.

#### 3. Encargados (Mantenimiento y Ejecución de Obras) (Apéndice – Descriptivo de puesto 4 y 5)

Los encargados cumplen funciones de mayor responsabilidad en la planificación y coordinación de tareas operativas. En mantenimiento, su rol se orienta a controlar recursos, gestionar pedidos, asegurar el cumplimiento de cronogramas y supervisar observaciones diarias. En ejecución de obras, el encargado garantiza la viabilidad operativa del plan de obra, organizando cuadrillas, verificando materiales y elevando informes periódicos. Estos roles requieren criterio técnico, capacidad de organización, interpretación de documentación y supervisión efectiva.

#### 4. Analista de Planificación Técnica y Diseño (OBRA) (Apéndice – Descriptivo de puesto 6)

Este puesto incorpora una dimensión técnica y proyectual fundamental para profesionalizar el servicio. Sus funciones incluyen relevamientos, elaboración de planos, renders, presupuestos y documentación técnica. También articula directamente con el área comercial y con la jefatura de obras para asegurar que los diseños sean operativamente factibles. Requiere formación específica (arquitectura, diseño o ingeniería), manejo de herramientas digitales, atención al detalle y capacidad analítica. Este rol eleva el estándar de presentación técnica de la empresa y profesionaliza la fase de pre-ejecución.

#### 5. Jefes de Mantenimiento y Jefes de Obra (Apéndice – Descriptivo de puesto 7 y 8)

Estas jefaturas concentran la responsabilidad integral por el funcionamiento de sus respectivas áreas. Deben planificar, coordinar y supervisar la ejecución de tareas, controlar estándares técnicos, elaborar informes periódicos, resolver problemas operativos, gestionar



el uso de recursos y evaluar a sus equipos. Su rol requiere habilidades de liderazgo, toma de decisiones, negociación, control operativo y orientación a resultados. Son puestos críticos para garantizar la continuidad operativa y la calidad del servicio prestado.

## 6. Gerente Operativo. (Apéndice – Descriptivo de puesto 9)

El Gerente de Operaciones articula todas las áreas bajo su supervisión: mantenimiento, obras y planificación técnica. Su función es estratégica y operativa a la vez: definir prioridades, coordinar recursos, evaluar indicadores, proponer mejoras, controlar desvíos y garantizar el cumplimiento de objetivos. Además, representa el puente entre la estrategia global definida por la Asamblea de Socios y la ejecución concreta en cada proyecto. Su rol requiere visión sistémica, capacidad de análisis, liderazgo integral y toma de decisiones basada en datos.

### - Implementación de la estrategia

La implementación constituye la fase decisiva del proceso estratégico, ya que permite transformar los lineamientos formulados en acciones concretas que modifiquen la realidad organizacional. En este caso, la estrategia propuesta se orienta a la profesionalización integral de la gestión, por lo que su puesta en marcha requiere avanzar de manera progresiva, ordenada y coherente con las capacidades actuales de la empresa.

La implementación se basa sobre tres ejes operativos:

- Formalización de la estructura organizacional.
- Estandarización y documentación de procesos clave.
- Puesta en marcha del sistema de control estratégico

Estos ejes traducen la visión y misión definidas en acciones concretas que alinean la operación diaria con los objetivos estratégicos.

#### ○ 1) Formalización de la estructura organizacional

La nueva estructura funcional propuesta constituye el punto de partida para la profesionalización. Su implementación implica:

Comunicación interna del nuevo organigrama

Presentación del modelo estructural a todo el personal.

Explicación de roles, dependencias, responsabilidades y canales de comunicación.

Resolución de dudas y alineación operativa.

Asignación formal de puestos

Designación de responsables en cada posición según la estructura propuesta.

Establecimiento de líneas de supervisión y delegación clara de tareas.

Incorporación gradual de asesorías externas clave

Estudio jurídico, estudio contable, marketing e ingeniero agrónomo.

Integración como funciones de apoyo estable, sin aumentar la complejidad interna.

#### ○ 2) Documentación e implementación de procesos clave

La estandarización de procesos es fundamental para asegurar la calidad del servicio, reducir errores y profesionalizar la operación. Para ello se implementan los cinco procesos críticos definidos:



Proceso de pagos  
Proceso de compras  
Proceso comercial  
Proceso de ejecución de obras  
Proceso de cobranzas  
Socialización de los procesos  
Cada proceso debe ser presentado al personal involucrado mediante:  
Diagramas de flujo.  
Explicación de actividades paso a paso.  
Identificación de responsables y puntos de control.  
Definición de entregables.  
Capacitación operativa  
Capacitaciones breves por sector  
Simulación de casos reales.  
Prácticas guiadas para aplicar los procesos con consistencia.  
Definición de criterios  
Criterios de relevamiento técnico.  
Estándares de calidad en obra.  
Procedimientos de archivo digital y físico.  
Instructivos para pedidos internos, órdenes de compra y armados de carpetas técnicas.

- **3) Sistema de control estratégico: Mapa Estratégico y CMI**

La implementación de las herramientas de control es lo que transforma la estrategia en gestión cotidiana.

Puesta en marcha del Mapa Estratégico  
Identificación de los objetivos por perspectiva.  
Alineación con la misión y visión oficializadas.  
Comunicación del mapa a toda la organización para asegurar comprensión.  
Implementación del Cuadro de Mando Integral  
Incluye:  
Definición de indicadores (KPIs).  
Asignación de responsables por indicador.  
Frecuencias de medición (mensual, trimestral).  
Tablero de control centralizado.

- **4) Plan de implementación por etapas**

Para evitar sobrecarga operativa, se recomienda implementar la propuesta estratégica en tres fases:

Fase 1: Ordenamiento estructural  
Comunicación del organigrama.  
Asignación de puestos.  
Capacitación inicial.  
Implementación del proceso de compras y pagos.  
Fase 2: Estandarización operativa  
Implementación de procesos comerciales, obras y cobranzas.  
Revisión y mejora continua.



Aprovisionamiento de herramientas digitales básicas.

Fase 3: Gestión estratégica

Implementación total del Mapa Estratégico y CMI.

Funcionamiento regular de los OKR.

Evaluación de desempeño y retroalimentación.

- Plan de acción estratégico

El presente Plan de Acción traduce la estrategia formulada para Verde S.A.S. en un conjunto de iniciativas concretas que permiten avanzar en la profesionalización de la empresa. Su propósito es ordenar la implementación de los principales lineamientos estratégicos mediante acciones claras, responsables definidos y resultados esperados.

La Asamblea de Socios se constituye como el órgano responsable de supervisar, medir y retroalimentar los resultados del plan, garantizando el cumplimiento de los objetivos y la mejora continua de la gestión.

Cuadro N-5: Plan de acción estratégico

Acción	Objetivo	Indicador	Plazo	Responsable	Resultado esperado
Comunicación interna del nuevo organigrama	Profesionalizar estructura y clarificar roles	% de personal informado	30 días	Gerente de operaciones - admin y finanzas - comercial	Reles comprendidos y comunicación formalizada
Entrega y aprobación de descriptivos de puesto	Ordenar responsabilidades y fortalecer supervisión	Descriptivos firmados	15 días	Gerencia de operaciones - Admin y finanzas - comercial	30% de puestos formalizados
Implementación del proceso de compras	Optimizar recursos financieros y control interno	% de compras bajo proceso	90 días	Administración y Finanzas	Compras ordenadas y aprobadas formalmente
Capacitación en proceso comercial	Mejorar experiencia del cliente y estandarizar ventas	Colaboradores capacitados	60 días	Comercialización / Jefe de Obras	Propuestas coherentes y completas
Implementación del proceso de ejecución	Asegurar calidad y cumplimiento de plazos	% de obras con proceso aplicado	90 días	Encargado de Ejecución	Obras documentadas y control técnico
Implementación del proceso de cobranzas	Mejorar liquidez y eficiencia financiera	% de cobranzas gestionadas	90 días	Administración	Facturación oportuna y reducción de morosidad
Comunicación del Mapa Estratégico	Alinear organización con la estrategia	Equipos informados	20 días	Asamblea de socios	Comprensión de objetivos estratégicos
Implementación del CMI	Medir desempeño económico y operativo	KPIs activos	90 días	Gerente de operaciones - admin y finanzas - comercial	Tablero estratégico operativo
Implementación de OKR trimestrales	Promover responsabilidad por resultados	Avance trimestral (%)	90 días	Gerencia y Jefaturas	Seguimiento continuo y focus estratégico
Programa de inducción y capacitación	Desarrollar competencias técnicas y operativas	Personal capacitado	60 días	Jefe de Obras - Jefe de Mantenimiento	Equipo entrenado y alineado
Reuniones operativas periódicas	Mejorar coordinación interna	Nº de reuniones + minutos emitidos	Implementación inmediata	Gerente de Operaciones	Fluidez operativa y reducción de errores

Fuente: Elaboración propia



## Recomendaciones

Las recomendaciones que se presentan a continuación derivan directamente de los hallazgos del diagnóstico estratégico y del diseño organizacional elaborado para Verde S.A.S. Se recomienda :

- Formalizar e implementar los procesos clave definidos

Se recomienda que la empresa adopte de manera inmediata los procesos documentados de ventas, compras, pagos, ejecución de obras y cobranzas, ya que el diagnóstico mostró altos niveles de improvisación y variabilidad operativa. Se sugiere:

- Capacitar al personal antes de ponerlos en funcionamiento.
- Colocar los instructivos en un repositorio común.
- Realizar auditorías internas mensuales para verificar el cumplimiento.
- Asignar responsables de proceso para garantizar trazabilidad.

- Incorporar herramientas digitales alineadas a los procesos

Dado que el análisis reveló la dependencia de planillas aisladas y errores por manejo manual de información, se recomienda avanzar hacia un sistema digital que permita integrar: órdenes de trabajo, compras, inventario, costos y cobranzas.

La adopción puede realizarse en etapas:

- Implementar un sistema de información integral, con módulos de contabilidad, tesorería, compras, ventas, impuestos y gestión de stock.
- Implementar listas de chequeo digitales en obra.
- Capacitar al personal administrativo para el manejo del sistema.
  - Implementar el Cuadro de Mando Integral (CMI)

Se recomienda iniciar con un set reducido de indicadores, acorde a la capacidad actual de la empresa. Los indicadores prioritarios surgidos del diagnóstico son:

- Calidad del servicio: % de trabajos aprobados sin reclamos.
- Productividad operativa: cumplimiento del plan diario y semanal.
- Cumplimiento de plazos: variación entre fecha prometida y fecha real.
- Desempeño comercial: tasa de éxito de presupuestos y retención de clientes.

La medición mensual permitirá detectar desvíos tempranos y ajustar acciones.

- Consolidar el diseño organizacional propuesto

Dado que la empresa no contaba con estructura formal, se recomienda activar el organigrama diseñado, definir claramente niveles de autoridad y establecer canales de comunicación obligatorios entre jefaturas.

Acciones prioritarias:

- Oficializar roles mediante entrega de descriptivos.
- Realizar reuniones semanales entre Gerente Operativo, Jefes y Encargados
- Eliminar superposición de funciones, especialmente entre mantenimiento y obras.
  - Implementar un sistema básico de gestión de Recursos Humanos

El diagnóstico evidenció la ausencia total de políticas y procesos de RR.HH. Por ello, se recomienda:

- Aplicar un proceso formal de inducción para nuevos ingresos.
- Desarrollar un plan anual de capacitación técnica y de seguridad.
- Implementar una evaluación de desempeño semestral basada en competencias.



- Crear un registro unificado de legajos, asistencia y sanciones.
  - o Fortalecer la reputación por cumplimiento mediante estándares formales

La reputación actual es un activo clave según el análisis VRIO. Para sostenerla y escalarla, la empresa debe institucionalizarla.

Se recomienda:

- Crear un protocolo único de calidad del servicio.
- Implementar controles de obra previos y posteriores a cada servicio.
- Documentar reclamos, respuestas y tiempos de resolución.
  - o Mejorar el posicionamiento comercial con comunicación simple y consistente

El FODA mostró oportunidad de diferenciarse por profesionalismo en un mercado informal.

Por ello, se sugiere:

- Desarrollar un catálogo básico de servicios con indicadores de calidad.
- Comunicar en redes la metodología de trabajo y resultados antes/después.
  - o Realizar revisiones estratégicas anuales y operativas mensuales

Se recomienda que la Asamblea de Socios realice:

- Una **revisión anual** del plan estratégico, ajustando indicadores y prioridades.
- Reuniones mensuales por áreas para revisar avances del CMI, identificar problemas y definir acciones correctivas.
- Llevar un registro formal de minutos con responsables y plazos.
  - o Fortalecer la coordinación interna mediante rutinas de gestión

Dado que la falta de comunicación fue una causa recurrente de desvíos, se recomienda establecer:

- Reunión semanal entre jefes y gerente operativo;
- Informe mensual integrado para la Asamblea.

## Conclusiones

El análisis realizado demostró que la elaboración de un plan estratégico constituye un elemento determinante para transformar la realidad de empresas jóvenes y en crecimiento, como es el caso de Verde S.A.S. En este tipo de organización que desarrollan un modelo de gestión intuitivo, son altamente dependiente de las personas, carecen de dirección estratégica, procesos estandarizados y funciones claramente definidas genera limitaciones estructurales que se vuelven más visibles a medida que aumentan la demanda y la complejidad operativa. Se evidenció que, sin una hoja de ruta formal, Verde SAS presenta duplicación de tareas, falta de control interno, toma de decisiones en forma reactiva y dificultad para sostener la calidad del servicio en el tiempo.

Por lo tanto se observa que el crecimiento inicial estuvo impulsado por la capacidad técnica del equipo, la reputación construida en el mercado y las relaciones desarrolladas con clientes institucionales. Sin embargo, estos activos no se encontraban gestionados de manera estratégica ni respaldados por procesos que permitieran sostenerlos en el largo plazo. Esta situación fue uno de los hallazgos más relevantes: la empresa posee recursos diferenciadores, pero carece de los sistemas y estructuras que permitan convertirlos en ventajas competitivas sostenibles.



Las herramientas de diagnóstico estratégico aplicadas (FODA, VRIO, Cinco Fuerzas de Porter y Octógono Organizacional) ofrecieron evidencias claras respecto a las brechas existentes. Se detectó una estructura informal, roles poco definidos, ausencia de documentación operativa y un modelo organizacional que descansaba excesivamente en la figura de los gerentes. Al mismo tiempo, se confirmó la fortaleza del capital humano operativo, el nivel de compromiso, la ejecución técnica en obra y la satisfacción general de los clientes con la calidad del servicio.

Como resultado, la propuesta estratégica diseñada se enfocó en tres ejes centrales: calidad del servicio, reputación por cumplimiento y fortalecimiento del capital humano. Estos pilares dieron sustento a la formulación del Mapa Estratégico y del Cuadro de Mando Integral, herramientas que permitieron plasmar la visión de la empresa en objetivos medibles, indicadores específicos y responsabilidades claras. Su elaboración dejó en evidencia la necesidad de que Verde S.A.S. incorpore mecanismos formales para monitorear resultados, anticiparse a desvíos y alinear a todas las áreas bajo una misma dirección.

Asimismo, la propuesta de diseño organizacional sostiene que una estructura funcional, es la que mejor se adapta a la misma, incluyendo organigrama, procesos clave y descriptivos de puestos y aporta orden y claridad a la estructura interna, permitiendo visualizar cómo debe funcionar la empresa bajo un modelo profesionalizado. Esta evidencia confirmó que la formalización no solo organiza, sino que también reduce los márgenes de error, facilita la coordinación y promueve la mejora continua.

Finalmente, la elaboración del Plan de Acción y del sistema de seguimiento asignado a la Asamblea de Socios permitió establecer un mecanismo de control continuo, indispensable para asegurar que la estrategia no quede en el plano conceptual sino que se traduzca en mejoras concretas.

En conjunto, los hallazgos del trabajo permiten concluir que la implementación de un plan estratégico tiene un impacto transformador en esta pequeña empresa familiar. Aporta dirección, orden, coherencia interna y capacidad de crecimiento sostenido. Verde S.A.S. cuenta con los recursos esenciales para consolidarse en el mercado, y la evidencia demuestra que avanzar en la profesionalización es el camino necesario para convertir su potencial en resultados sostenibles.

## Referencias

- Barney, J. (1991). *Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida*. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Chandler, A. D. (1962). *Estrategia y estructura: Capítulos en la historia de la empresa industrial estadounidense*. MIT Press.
- Doerr, J. (2014). *Mide lo que importa: Cómo Google, Bono y la Fundación Gates transforman el mundo con OKR*. Penguin.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Explorando la estrategia corporativa* (11.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El cuadro de mando integral: Cómo traducir la estrategia en acción*. Harvard Business Press.
- Morcillo, P., Bueno Campos, E., & Salmador Sánchez, M. P. (2006). *Estrategia: Teoría y práctica*. McGraw-Hill.



Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Free Press.

Porter, M. E. (1996). ¿Qué es la estrategia?. Harvard Business Review, 74(6), 61-78.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: Teoría y casos* (13.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Thomson, A. A. (2015). *Diseño y ejecución de la estrategia: Conceptos y lecturas* (19.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.



## Apéndice

### Descriptivo de puesto 1: Operario cuadrilla de mantenimiento.

Descriptivo de puesto	Fecha de elaboracion	01/10/2025
	Fecha de revision	01/01/2026
	Título del puesto	Operario cuadrilla
	Sección / División	Operaciones / mantenimiento
	Supervisa a:	-----
	Reporta a:	Capataz / Encargado
	Descripción generica:	El Operario de Cuadrilla ejecuta tareas de mantenimiento, conservación y mejora de espacios verdes, bajo las indicaciones del Capataz o Encargado.
	Descripción específica:	Realizar limpieza de canteros Ejecutar corte de césped Efectuar desmalezado de canteros Gestionar control y accionamiento del sistema de riego Realizar poda selectiva de hojas Ejecutar fertilización líquida (arbustos y plantas) Ejecutar fertilización granulada (césped) Realizar control de plagas (insecticidas y fungicidas) Efectuar reposición de arbustos y plantas Efectuar reposición de Corteza de pino Efectuar reparación de geotextil Efectuar reposición de grama Realizar poda intensiva según estación Efectuar riego con camión cisterna Ejecutar endoterapia en árboles Desarrollar aireación de césped Ejecutar eliminación de tocones Realizar pintado de rejas y planchuelas de los canteros Ejecutar reposición de plantines con flores de estación Implementar servicio y reparación de sistemas de riego Implementar servicio y reparación de bombas de sistemas de riego
	Req fisico	Buena condición física general (resistencia, fuerza y coordinación). Capacidad para permanecer de pie durante largas jornadas. Disposición para trabajar al aire libre y bajo diversas condiciones climáticas.
Análisis de puesto	Req intelectuales	Nivel educativo mínimo: secundario completo Conocimientos básicos de técnicas de mantenimiento de espacios verdes (poda, riego, fertilización, fumigación, etc.). Experiencia laboral mayor a dos años en jardinería/vivero. Desarrollo del personal Aprendizaje rápido Trabajo en equipo Comunicación efectiva con supervisores y compañeros Capacidad para seguir instrucciones orales y escritas. Agudeza visual y motriz para tareas precisas (poda, riego, colocación de plantas).
	Responsabilidad adquirida	Manejo de herramientas y equipos manuales o motorizados (bordeadora / sopladora / fumigadora / podadora / soldadora / amoladora / etc) Responsabilidades por cumplimiento de tareas Responsabilidad por materiales e insumos Responsabilidad por manejo de rodados
	Ambiente de trabajo:	Trabajo al aire libre en cuadrillas
	Riesgos de trabajo:	Exposición a condiciones climáticas adversas (sol / lluvia / viento) Contacto con productos químicos Fatiga por movimientos repetitivos Posibles lesiones por manejo de herramientas y equipos

Fuente: elaboración propia



### Descriptivo de puesto 2: Operario cuadrilla de obra.

Descriptivo de puesto	Fecha de elaboracion	01/10/2025
	Fecha de revision	01/01/2026
	Titulo del puesto	Operario cuadrilla
	Seccion / Division	Operaciones / Obras
	Supervisa a:	-----
	Reporta a:	Capataz
	Descripcion generica :	Su función principal es colaborar en la correcta realización de los trabajos de obra, garantizando prolijidad, seguridad y cumplimiento de los estándares técnicos establecidos.
	Descripcion especifica	Realizar movimiento de suelo manual con herramientas (picos, palas, carretillas, etc) Nivelar y preparar superficies Excavar hoyos para arboles y plantas Plantar arboles, arbustos y césped. Podar plantas Fertilizar de forma líquida (arbustos y plantas) Fertilizar de forma granulada (césped) Fumigar para el control de plagas (insecticidas y fungicidas) Colocar cañerías y accesorios de sistema de riego Regar manualmente Colocar de geotextil Cargar, descargar y trasladar materiales, plantas y herramientas. Colocar malla de seguridad Manipular herramientas manuales y motorizadas de forma segura. Mantener y limpiar el equipamiento utilizado al finalizar la jornada. Reportar fallas, roturas o anomalías en herramientas o maquinaria. Ordenar y mantener limpia la zona de trabajo durante y después de la tarea. realizar colocacion de rejjas y planchuelas de los canteros Utilizar los elementos de protección personal establecidos por la empresa.
	Req fisico	Buena condición física general (resistencia, fuerza y coordinación). Capacidad para permanecer de pie durante largas jornadas. Capacidad para levantar cargas frecuentes (20-30)kg Disposición para trabajar al aire libre y bajo diversas condiciones climáticas.
Analisis de puesto	Req intelectuales	Nivel educativo mínimo: secundario completo Conocimientos básicos de manejo de herramientas (soldadora, amoladora, etc) Experiencia laboral: más de un año en la construcción Disciplina y respeto por la jerarquía del Capataz. Aprendizaje rápido y atención al detalle Trabajo en equipo Comunicación efectiva con supervisores y compañeros Capacidad para seguir instrucciones orales y escritas. Agudeza visual y motriz para tareas precisas (poda, riego, colocación de plantas).
	Responsabilidad adquirida	Manejo de herramientas y equipos manuales o motorizados (bordeadora / sopladora / fumigadora / podadora / soldadora / amoladora / etc) Responsabilidades por cumplimiento de tareas Responsabilidad por materiales e insumos
	Ambiente de trabajo:	Trabajo al aire libre en cuadrillas
	Riesgos de trabajo:	Exposición a condiciones climáticas adversas (sol / lluvia / viento)
		Contacto con productos químicos
		Fatiga por movimientos repetitivos
		Potenciales lesiones por manejo de herramientas y equipos

Fuente: elaboración propia



### Descriptivo de puesto 3: Capataz de obra.

Descriptivo de puesto	Fecha de elaboración	01/10/2025
	Fecha de revisión	01/01/2026
	Título del puesto	Capataz de obra
	Sección / División	Operaciones / Obras
	Supervisa a:	Cuadrilla
	Subordinado(a):	Encargado de ejecución
	Descripción genérica:	Su función principal es garantizar la eficiencia, calidad y seguridad en la prestación del servicio, optimizando el uso de materiales, herramientas y personal.
		Actúa como nexo entre el encargado de Ejecución y las cuadrillas, asegurando la transmisión de instrucciones, la resolución de problemas cotidianos en campo y el cumplimiento de las políticas operativas y de seguridad de la empresa.
	Descripción específica:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar traslados y materiales</li> <li>Verificar cumplimiento de plan de obra con checklist</li> <li>Monitorear tiempos</li> <li>Gestionar observaciones</li> <li>Reportar avances a jefe inmediato</li> <li>Enviar las necesidades de materiales a encargado de ejecución</li> <li>Control de calidad de materiales de riego, plantas, geotextil y corteza.</li> <li>Revisar estado de herramientas y maquinas</li> <li>Tomar asistencias y reportar cualquier incumplimiento de operarios a encargado de ejecución</li> <li>Llevar control de stock mínimo de herramientas, combustibles, fertilizantes, repuestos, etc.</li> <li>Registrar tareas realizadas y pendientes</li> <li>Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene laboral durante las tareas.</li> <li>Controlar el uso de elementos de protección personal (EPP).</li> <li>Recepcionar las entregas de materiales en la obra y conformar el recibo</li> <li>Verificar la correcta aplicación de los procedimientos de trabajo definidos por el encargado de Ejecución.</li> <li>Reasignar personal en caso de ausencias o emergencias operativas.</li> <li>Registrar diariamente el consumo de materiales y horas trabajadas.</li> <li>Mantener un registro actualizado del uso y mantenimiento de cada equipo.</li> </ul>
Análisis de puesto	Req físico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buen estado físico general, con capacidad para realizar tareas en exteriores.</li> <li>Movilidad suficiente para recorrer distintos sectores y supervisar personal en obras.</li> <li>Disposición para trabajar al aire libre y bajo diversas condiciones climáticas.</li> <li>Agudeza visual y auditiva adecuada para el control de tareas y detección de fallas.</li> </ul>
	Req intelectuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel educativo mínimo: secundario completo</li> <li>Experiencia laboral mínima: 1-2 años en el sector de la construcción</li> <li>Capacidad para interpretar plan de obras, hacer el check-list y reportes técnicos</li> <li>Liderazgo</li> <li>Comunicación efectiva</li> <li>Resolución de problemas, supervisión y control</li> <li>Aprendizaje continuo</li> </ul>
	Responsabilidad adquirida	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable por supervisión del personal que integra cuadrillas</li> <li>Responsable por cumplimiento de tareas</li> <li>Responsable por entrega de informes y evaluaciones</li> <li>Responsable por equipos y materiales</li> </ul>
	Ambiente de trabajo:	Trabajo al aire libre en la obra
	Riesgos de trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición frecuente a condiciones climáticas extremas.</li> <li>Riesgo ergonómico por traslados, inspección de equipos y recorridos prolongados</li> <li>Riesgo de accidentes por supervisión en obra</li> </ul>

Fuente: elaboración propia



## Descriptivo de puesto 4: Encargado de mantenimiento.

Descripción de puesto	Fecha de elaboración	01/01/2025
	Fecha de revisión	01/01/2026
	Título del puesto	Encargado de mantenimiento
	Sección / División	Operaciones / mantenimiento
	Supervisa a:	Plazeros / cuadrilla
	Subordinado dir:	jefe de mantenimiento
	Descripción genérica:	<p>Su función principal es garantizar la eficiencia, calidad y seguridad en la prestación del servicio, optimizando el uso de materiales, herramientas y personal.</p> <p>Actúa como enlace entre el Jefe de Mantenimiento y los operarios, asegurando la transmisión de instrucciones, la resolución de problemas cotidianos en campo y el cumplimiento de las políticas operativas y ambientales de la empresa.</p>
	Descripción específica:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar traslados y materiales</li> <li>Verificar cumplimiento de checklist</li> <li>Monitorear tiempos</li> <li>Gestionar observaciones</li> <li>Reportar avances a Jefe inmediato</li> <li>Realizar pedidos de compra</li> <li>Control de calidad de materiales de riego, plantas, geotextil y corteza.</li> <li>Revisar disponibilidad de fertilizantes y agroquímicos</li> <li>Revisar estado de herramientas y maquinas</li> <li>Revisar estado de cisterna y aspersores.</li> <li>Elaborar plan diario y diferentes informes que que exige el jefe de mantenimiento</li> <li>Llevar control de stock mínimo de herramientas, combustibles, fertilizantes, repuestos, etc.</li> <li>Registrar mantenimientos realizados y controlar el cumplimiento de cronogramas.</li> <li>Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene laboral durante las tareas.</li> <li>Controlar el uso de elementos de protección personal (EPP).</li> <li>Coordinar y dirigir las actividades diarias de cuadrillas y plazeros en el terreno</li> <li>Verificar la correcta aplicación de los procedimientos de trabajo definidos por el Jefe de Mantenimiento.</li> <li>Reasignar personal en caso de ausencias o emergencias operativas.</li> <li>Registrar diariamente el consumo de materiales y horas trabajadas.</li> <li>Mantener un registro actualizado del uso y mantenimiento de cada equipo.</li> </ul>
	Req físico:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buen estado físico general, con capacidad para realizar tareas en exteriores.</li> <li>Movilidad suficiente para recorrer distintos sectores y supervisar personal en campo.</li> <li>Disposición para trabajar al aire libre y bajo diversas condiciones climáticas.</li> <li>Agudeza visual y auditiva adecuada para el control de tareas y detección de fallas.</li> </ul>
	Req intelectuales:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel educativo mínimo: secundario completo</li> <li>Experiencia laboral mínima: 1-2 años en un cargo de encargado (Viveros, mant. Espacios verdes, etc)</li> <li>Capacidad para interpretar cronogramas, check-list y reportes técnicos</li> <li>Liderazgo</li> <li>Comunicación efectiva</li> <li>Resolución de problemas, supervisión y control</li> <li>Gestión operativa (plantear, realizar informes, asignar recursos, etc)</li> <li>Orientación a resultados (cumplir con calidad, resolver problemas, etc)</li> <li>Aprendizaje constante</li> </ul>
	Responsabilidad adquirida:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable por supervisión del personal que integra cuadrillas y plazeros</li> <li>Responsable por cumplimiento de tareas</li> <li>Responsable por entrega de informes, planes, evaluaciones</li> <li>Responsable por equipos y materiales</li> </ul>
	Ambiente de trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo al aire libre, controlando en cada ubicación que se cumplan las tareas de mantenimiento</li> <li>Exposición frecuente a condiciones climáticas extremas.</li> </ul>
	Riesgos de trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo ergonómico por traslados, inspección de equipos y recorridas prolongadas</li> <li>Riesgo de estrés operativo por la coordinación simultánea de personal y recursos</li> <li>Riesgo de accidentes menores por supervisión en campo</li> </ul>

Fuente: elaboración propia



### Descriptivo de puesto 5: Encargado de ejecución de obra.

Descriptivo de puesto	Fecha de elaboración:	03/10/2025
	Fecha de revisión:	03/01/2026
	Título del puesto:	Encargado de Ejecución de obras
	Sección / División:	Operaciones / Obras
	Supervisa a:	Capataz
	Subordinado de:	jefe de obras
	Descripción general:	Su misión es asegurar la calidad, continuidad y buen desempeño operativo de los servicios de mantenimiento, garantizando que las tareas se ejecuten conforme a los estándares técnicos, ambientales y de seguridad establecidos por la organización.
	Descripción específica:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar plan de obra</li> <li>Evaluar y coordinar observaciones</li> <li>Revisar calidad de Fertilizaciones y fumigaciones</li> <li>Revisar colocación de árboles, plantas, césped, cortezay geotextil</li> <li>Revisar calidad de elaboración de planchadas y equipos de riego</li> <li>Elaborar informes semanales de cada obra vigente</li> <li>Coordinar con Compras la solicitud de materiales</li> <li>Revisar informes con novedades de operarios</li> <li>Evaluuar el desempeño de los subordinados mensualmente</li> <li>Revisar checklist completado</li> <li>Coordinar día de entrega de materiales en la obra (tierra negra, grava, ripio, maquinarias) ligados a la orden de trabajo</li> <li>Programar los turnos y asignar cuadrillas a zonas o sectores específicos.</li> <li>Centrilar el cumplimiento de los planes de obra y los estándares de calidad definidos por la empresa o el cliente.</li> <li>Revisar informes diarios de trabajo y registrar desvíos o incidencias.</li> <li>Participar en reuniones de planificación con el jefe de obra</li> <li>Revisar llamados de atención, suspensiones y apercibimientos elaborados por el capataz</li> <li>Supervisar consumos de materiales según presupuesto.</li> <li>Interpretar planos, replanteos y especificaciones técnicas para guiar la ejecución</li> <li>Evaluuar el rendimiento de los capataces y operarios indirectos.</li> <li>Promover capacitación en técnicas de obra y seguridad.</li> <li>Supervisar el trabajo de los capataces durante la ejecución.</li> <li>Coordinar y supervisar trabajos de terceros en obra.</li> <li>Auditar el control de stock de insumos y herramientas realizado por el capataz</li> </ul>
	Req físico:	Movilidad suficiente para recorrer distintos sectores y supervisar personal en campo. Disposición para trabajar al aire libre y bajo diversas condiciones climáticas. Auditando labores realizados. Aguideza visual y auditiva adecuada para el control de tareas y detección de fallos.
	Req intelectuales:	paisajismo / técnico en higiene y seguridad Experiencia laboral, mínimo: 2 - 3 años en un cargo de supervisor de obras Tolerancia al trabajo bajo presión Liderazgo Comunicación clara y escritiva Resolución de problemas , supervisión y control Gestión operativa (planificar, realizar informes, asignar recursos, etc) Orientación a resultados (cumplir con calidad, resolver problemas, etc) Negociación con proveedores por calidad de recursos
	Responsabilidad adquirida:	Responsabilidad por resultados de cada obra Responsabilidad por supervisión de personas y funcionamiento Responsabilidad de decisiones operativas y disciplinarias de su equipo Responsabilidad por calidad del servicio Responsabilidad por insumos y recursos Responsabilidad por información confidencial
	Ambiente de trabajo:	Trabajo mixto, es decir trabajo de campo (80%) realizando tareas de supervisión y de oficina (20%), para realizar reportes e informes
	Riesgos de trabajo:	Exposición frecuente a condiciones climáticas extremas. Riesgo ergonómico por auditoría Riesgo de estrés operativo por auditoría de múltiples obras en simultáneo Riesgo de accidentes menores por supervisión en campo Exposición al ruido intenso de máquinas Mala postura en tareas administrativas

Fuente: elaboración propia



## Descriptivo de puesto 6: Analista de planificación técnica y diseño.

Descriptivo de puesto	Fecha de elaboración	03/08/2025
	Fecha de revisión:	01/01/2026
	Título del puesto	Analista de planificación técnica y diseño
	Sección / División	Operaciones / Obras
	Supervisa a:	
	Subordinado a:	jefe de obras
	Descripción genérica:	Su misión es brindar apoyo en tareas vinculadas al desarrollo y presentación de proyectos de paisajismo, diseño exterior y equipamiento de espacios verdes.
		Realizar relevamiento de terreno para mediciones
		Analizar las condiciones espaciales, materiales y demás variables del contexto
		Elegir la tipología de plantas (ornamentales, arbustos, árboles, etc) en conjunto con el asesor externo (ieg. Agronomo)
Análisis de puesto	Descripción específica	Elaborar plano bases, cortes y detalles
		Elaboración de propuesta para cliente tanto en 2D (AutoCAD) como en 3D (SketchUp)
		Realizar visualizaciones volumétricas
		Cuantificar con estimaciones las cantidades de los recursos a consumir (tierra negra - grava - plantas - concreto - iluminaria - artículos de construcción)
		Modificar propuestas en base a requerimientos de los clientes
		Elaborar presupuestos detallados de obras de parquización.
		Identificar costos directos e indirectos del proyecto.
		Coordinar con el área comercial para asegurar que la propuesta técnica coincida con la oferta al cliente.
		Trabajar en conjunto con el Jefe de Obras para validar la viabilidad operativa del diseño.
		Atender consultas técnicas durante el proceso de venta.
Análisis de puesto	Req físico	Experiencia laboral mínima: 1 años trabajando en estudio de arquitectura
		Atención al detalle en la documentación técnica
		Razonamiento lógico, para resolver problema de diseño
		Comunicación clara y cercana
		Creatividad para propuestas visuales y conceptuales
		Innovación en los nuevos proyectos, reemplazando los materiales o plantas tradicionales
		Orientación a resultados (cumplir con calidad, resolver problemas, etc)
		Comprensión de requisitos del cliente para el proyecto
	Responsabilidad adquirida	Responsabilidad de decisiones operativas
		Responsabilidad por calidad de la presentación
Ambiente de trabajo:		Responsabilidad por información confidencial (presupuestos)
	Riesgos de trabajo:	Trabajo con modalidad mixta: (2 o 3 días presenciales en oficina) + remoto
		Riesgo de estrés por plazos de cumplimiento
		Riesgo visual y postura mala por trabajo de oficina
		Riesgos de accidentes mínimos en espacio de obra

Fuente: elaboración propia



## Descriptivo de puesto 7: Jefe de mantenimiento.

Descriptivo de puesto	Fecha de elaboración	01/10/2025
	Fecha de revisión	01/01/2026
	Título del puesto	Jefe de mantenimiento
	Sección / División	Operaciones / mantenimiento
	Supervisa a:	Encargado de mantenimiento
	Soberanizado de:	Gerente de operaciones
	Descripción genérica :	Sumisión es asegurar la calidad, continuidad y buen desempeño operativo de los servicios de mantenimiento, garantizando que las tareas se ejecutan conforme a los estándares técnicos, ambientales y de seguridad establecidos por la organización,
		Aprobar plan diaria
		Evaluuar y coordinar observaciones
		Revisar calidad de Fertilizaciones y fumigaciones
Descripción específica		Revisar calidad de reposición de plantas y corteza
		Revisar calidad de reparaciones Geotextil, grava y equipos de riego
		Elaborar informes mensuales de cada contrato de mantenimiento
		Coordinar con Compras la solicitud de materiales y repuestos necesarios para las tareas de mantenimiento
		Elaborar informes semanales con novedades de operarios
		Evaluuar el desempeño de los subordinados mensualmente
		Revisar checklist completado
		espacios públicos o privados.
		Coordinar con el Encargado de Mantenimiento la distribución de tareas diarias, semanales y mensuales
		Determinar prioridades según urgencias, recursos disponibles y condiciones climáticas.
Análisis de puesto	Reqfísico	Programar los turnos y asignar cuadrillas a zonas o sectores específicos.
	Reqfísico	Controlar el cumplimiento de los planes de trabajo y los estándares de calidad definidos por la empresa o el cliente.
	Reqfísico	Revisar informes diarios de trabajo y registrar devolos o incidencias.
	Reqfísico	Coordinar la reparación o reemplazo de equipos fuera de servicio.
	Reqfísico	Participar en reuniones de planificación y evaluación de resultados con la gerencia.
	Reqfísico	Confermar orden de trabajo proveniente del área de Comercialización.
	Reqfísico	Confermar llamados de atención, suspensiones y apresamiento relacionados con sus subordinados
	Reqfísico	Coordinar reuniones quincenales de los integrantes del sector de mantenimiento, para comunicar resultados
	Reqfísico	Participar de reuniones semanales, con el área de administración para presentación de informes, novedades y facturas de gastos a rendir.
	Reqfísico	Comunicar cualquier tipo de información por vía mail, para respaldo de la información.
Análisis de puesto	Reqfísico	Controlar el stock de insumos y herramientas
	Reqintelectuales	Movilidad suficiente para recorrer distintos sectores y supervisar personal en campo.
	Reqintelectuales	Disposición para trabajar al aire libre y bajo diversas condiciones climáticas. Auditando labores realizadas.
	Reqintelectuales	Agudeza visual y auditiva adecuada para el control de tareas y detección de fallas.
	Reqintelectuales	Formación: Técnico agropecuario / forestal - Ingeniero agrónomo - Egresado de escuela de agricultura
	Reqintelectuales	Experiencia laboral mínima: 2-4 años en un cargo de supervisor e jefatura
	Reqintelectuales	Tolerancia al trabajo bajo presión
	Reqintelectuales	Liderazgo
	Reqintelectuales	Comunicación clara y acertiva
	Reqintelectuales	Resolución de problemas , supervisión y control
Ambiente de trabajo:	Responsabilidad adquirida	Gestión operativa (plantear, realizar informes, asignar recursos, etc)
	Responsabilidad adquirida	Orientación a resultados (cumplir con calidad, resolver problemas, etc)
	Responsabilidad adquirida	Negociación con proveedores por calidad de recursos
	Responsabilidad adquirida	Responsabilidad por manejo de rotodex
	Responsabilidad adquirida	Responsabilidad por supervisión y funcionamiento
Riesgos de trabajo:	Responsabilidad adquirida	Responsabilidad de decisiones operativas y disciplinarias de su equipo
	Responsabilidad adquirida	Responsabilidad por calidad del servicio
	Responsabilidad adquirida	Responsabilidad por información confidencial
	Ambiente de trabajo:	Trabajo mixto, es decir trabajo de campo (70%) realizando tareas de auditoría y de oficina (30%), para realizar reportes e informes
Riesgos de trabajo:		Exposición frecuente a condiciones climáticas extremas,
		Riesgo ergonómico por auditoría
		Riesgo de estrés operativo por auditoría de múltiples contratos en simultáneo
		Riesgo de accidentes menores por supervisión en campo
Riesgos de trabajo:		Mala postura en tareas administrativas

Fuente: elaboración propia



## Descriptivo de puesto 8: Jefe de obra.

Descripción de puesto	Fecha de elaboración:	03/10/2025											
	Fecha de revisión:	03/01/2026											
	Título del puesto:	Jefe de obras											
	Sección / División:	Operaciones / obras											
	Supervisa a:	Encargado de ejecución - Analista de planificación técnica y diseño											
	Subordinado de:	Gerente de operaciones											
	Disección genérica:	<p>Su misión es asegurar la calidad, continuidad y buen desempeño operativo de los servicios de paisajismo, garantizando que las tareas se ejecuten conforme a los estándares técnicos, ambientales y de seguridad establecidos por la organización. Es responsable de planificar, coordinar y controlar integralmente las obras de parquización, desde su diseño técnico hasta su ejecución en campo.</p>											
	Descripción específica:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar al Encargado de Ejecución de Obras y asegurar el cumplimiento de la orden de trabajo.</li> <li>Revisar y aprobar planes, rendirs y presupuestos elaborados por el área técnica.</li> <li>Asegurar la factibilidad operativa y económica de cada propuesta.</li> <li>Aprobar el plan de obra realizado por encargado de ejecución de obra.</li> <li>Formular objetivos mensuales a cumplir.</li> <li>Elaborar informes mensuales de cada obra realizada.</li> <li>Coordinar con Compras la solicitud de materiales y repuestos necesarios para las tareas de mantenimiento.</li> <li>Elaborar informes semanales con novedades de operarios.</li> <li>Evaluuar el desempeño de los subordinados mensualmente.</li> <li>Revisar checklist completado por obra.</li> <li>Verificar que la ejecución cumpla con los planes, especificaciones y estándares.</li> <li>Controlar movimientos de suelo, nivelaciones, plantaciones y sistemas de riego.</li> <li>Determinar prioridades según urgencias, recursos disponibles y condiciones climáticas.</li> <li>Programar los turnos y asignar tareas a zonas o sectores específicos.</li> <li>Controlar el cumplimiento de los planes de trabajo y los estándares de calidad definidos por la empresa o el cliente.</li> <li>Revisar informes diarios de trabajo y registrar avisos e incidencias.</li> <li>Coordinar la reparación o reemplazo de equipos fuera de servicio.</li> <li>Participar en reuniones de planeación y evaluación de resultados con la gerencia.</li> <li>Confermar orden de trabajo proveniente del área de Comercialización.</li> <li>Confermar turnados de atención, suspensiones y apercibimientos relacionados con sus subordinados.</li> <li>Coordinar reuniones quincenales de los integrantes del sector de obras, para comunicar resultados.</li> <li>Participar de reuniones semanales, con el área de administración para presentación de informes, novedades y facturas de gastos a rendir.</li> <li>Realizar visitas periódicas a obra para supervisión in situ.</li> <li>Elaborar informes de avance y sierre de obra para el Gerente de Operaciones.</li> <li>Documentar y archivar consumos, tiempos, costos y novedades técnicas.</li> <li>Mantener actualizada todo la documentación del proyecto.</li> <li>Negociar con proveedores condiciones técnicas y operativas.</li> </ul>											
	Analisis de puesto	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Req físico</td><td>Disposición para trabajar al aire libre y bajo diversas condiciones climáticas. Auditando labores realizadas.</td></tr> <tr> <td></td><td>Agujera visual adecuada para el control de presupuesto, planes y rendirs y detección de fallas en obras.</td></tr> <tr> <td>Req intelectuales</td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formación: Ingeniero agrónomo - arquitecto - Cursos avanzados de autoCAD y SketchUP - Formación en liderazgo y Higiene segurid.</li> <li>Experiencia laboral mínima: más de 3 años en un cargo de mando medio.</li> <li>Tolerancia al trabajo bajo presión.</li> <li>Liderazgo.</li> <li>Comunicación clara y acertida.</li> <li>Resolución de problemas, supervisión y control.</li> <li>Gestión operativa (planificar, realizar informes, asignar recursos, etc.)</li> <li>Orientación a resultados (cumplir con calidad, resolver problemas, etc.)</li> <li>Negociación con proveedores por calidad de recursos.</li> </ul> </td></tr> <tr> <td>Responsabilidad adquirida</td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad por manejo de rodados.</li> <li>Responsabilidad por supervisión y funcionamiento.</li> <li>Responsabilidad de decisiones operativas y disciplinarias de su equipo.</li> <li>Responsabilidad por calidad del servicio.</li> <li>Responsabilidad por resultado de la unidad de negocio.</li> <li>Responsabilidad por información confidencial.</li> </ul> </td></tr> <tr> <td>Ambiente de trabajo:</td><td>Trabajo mixto, es decir trabajo de campo (40%) realizando tareas de auditoría y de oficina (60%), para realizar reportes e informes.</td></tr> <tr> <td>Riesgos de trabajo:</td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición a variables a condiciones climáticas extremas.</li> <li>Riesgo ergonómico por auditoria.</li> <li>Riesgo de estrés operativo por auditoría de múltiples obras en simultáneo.</li> <li>Riesgo de accidentes menores por supervisión en campo.</li> <li>Mala postura en tareas administrativas.</li> </ul> </td></tr> </tbody> </table>	Req físico	Disposición para trabajar al aire libre y bajo diversas condiciones climáticas. Auditando labores realizadas.		Agujera visual adecuada para el control de presupuesto, planes y rendirs y detección de fallas en obras.	Req intelectuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación: Ingeniero agrónomo - arquitecto - Cursos avanzados de autoCAD y SketchUP - Formación en liderazgo y Higiene segurid.</li> <li>Experiencia laboral mínima: más de 3 años en un cargo de mando medio.</li> <li>Tolerancia al trabajo bajo presión.</li> <li>Liderazgo.</li> <li>Comunicación clara y acertida.</li> <li>Resolución de problemas, supervisión y control.</li> <li>Gestión operativa (planificar, realizar informes, asignar recursos, etc.)</li> <li>Orientación a resultados (cumplir con calidad, resolver problemas, etc.)</li> <li>Negociación con proveedores por calidad de recursos.</li> </ul>	Responsabilidad adquirida	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad por manejo de rodados.</li> <li>Responsabilidad por supervisión y funcionamiento.</li> <li>Responsabilidad de decisiones operativas y disciplinarias de su equipo.</li> <li>Responsabilidad por calidad del servicio.</li> <li>Responsabilidad por resultado de la unidad de negocio.</li> <li>Responsabilidad por información confidencial.</li> </ul>	Ambiente de trabajo:	Trabajo mixto, es decir trabajo de campo (40%) realizando tareas de auditoría y de oficina (60%), para realizar reportes e informes.	Riesgos de trabajo:
Req físico	Disposición para trabajar al aire libre y bajo diversas condiciones climáticas. Auditando labores realizadas.												
	Agujera visual adecuada para el control de presupuesto, planes y rendirs y detección de fallas en obras.												
Req intelectuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación: Ingeniero agrónomo - arquitecto - Cursos avanzados de autoCAD y SketchUP - Formación en liderazgo y Higiene segurid.</li> <li>Experiencia laboral mínima: más de 3 años en un cargo de mando medio.</li> <li>Tolerancia al trabajo bajo presión.</li> <li>Liderazgo.</li> <li>Comunicación clara y acertida.</li> <li>Resolución de problemas, supervisión y control.</li> <li>Gestión operativa (planificar, realizar informes, asignar recursos, etc.)</li> <li>Orientación a resultados (cumplir con calidad, resolver problemas, etc.)</li> <li>Negociación con proveedores por calidad de recursos.</li> </ul>												
Responsabilidad adquirida	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad por manejo de rodados.</li> <li>Responsabilidad por supervisión y funcionamiento.</li> <li>Responsabilidad de decisiones operativas y disciplinarias de su equipo.</li> <li>Responsabilidad por calidad del servicio.</li> <li>Responsabilidad por resultado de la unidad de negocio.</li> <li>Responsabilidad por información confidencial.</li> </ul>												
Ambiente de trabajo:	Trabajo mixto, es decir trabajo de campo (40%) realizando tareas de auditoría y de oficina (60%), para realizar reportes e informes.												
Riesgos de trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición a variables a condiciones climáticas extremas.</li> <li>Riesgo ergonómico por auditoria.</li> <li>Riesgo de estrés operativo por auditoría de múltiples obras en simultáneo.</li> <li>Riesgo de accidentes menores por supervisión en campo.</li> <li>Mala postura en tareas administrativas.</li> </ul>												

Fuente: elaboración propia



## Descriptivo de puesto 9: Gerente operativo.

Fecha de elaboración	01/10/2025
Fecha de revisión	01/01/2026
Título del puesto	Gerente operativo
Sección / División	Operaciones
Supervisa a:	Jefe de mantenimiento - Jefe de Obra
Subordinado de:	Asamblea de socios
Descripción general:	<p>Es responsable de analizar, evaluar y optimizar el funcionamiento integral del área operativa, asegurando que las obras y servicios se ejecuten con calidad y rentabilidad.</p> <p>Supervisa al Jefe de Obra y otras jefaturas operativas, toma decisiones basadas en indicadores, costos y desempeño, y asegura la correcta coordinación entre diseño, ejecución y mantenimiento para cumplir con los estándares de la empresa y las requerimientos del cliente.</p>
Descripción de puesto:	<p>Supervisar la ejecución de todos los obras y servicios operativos de la empresa.</p> <p>Coordinar al Jefe de Obra y al Jefe de mantenimiento para asegurar cumplimiento de plazos y estándares.</p> <p>Integrar los procesos de diseño, planificación, ejecución y mantenimiento dentro de un flujo operativo eficiente.</p> <p>Analizar indicadores de desempeño, costos, productividad y calidad.</p> <p>Evaluar avances operativos y definir acciones correctivas.</p> <p>Concretar presupuestos, consumos y uso de recursos.</p> <p>Realizar seguimiento del avance general de los proyectos.</p> <p>Tomar decisiones estratégicas basadas en información técnica, económica y operativa.</p> <p>Implementar mejoras en procesos, métodos de trabajo y uso de recursos.</p> <p>Dirigir reuniones de seguimiento con jefaturas operativas.</p> <p>Asignar prioridades, distribuir recursos y resolver conflictos entre obras o áreas.</p> <p>Liderar equipos diversos fomentando disciplina, comunicación y coordinación.</p> <p>Evaluar el desempeño de sus subordinados.</p>
Descripción específica:	<p>Coordinar con proveedores estratégicos para asegurar disponibilidad de materiales y equipos.</p> <p>Asegurar el cumplimiento de los protocolos de seguridad en todas las áreas operativas.</p> <p>Implementar medidas preventivas frente a incidentes o situaciones de riesgo.</p> <p>Elaborar reportes operativos y presentarlos a la asamblea de socios.</p> <p>Registrar y documentar avances, costos y desempeño general del área.</p> <p>Coordinar la gestión de capacitaciones, ausencias y desempeño del personal operativo.</p> <p>Analizar la factibilidad operativa y económica de cada orden de trabajo.</p> <p>Revisión de objetivos mensuales cumplidos.</p> <p>Analizar las consecuencias de las tomas de decisiones de sus subordinados.</p> <p>Coordinar reuniones quincenales con las jefaturas, para comunicar resultados.</p> <p>Participar de reuniones semanales, con el área de administración para presentación de informes, novedades y facturas de gastos a rendir.</p> <p>Realizar plan de acciones para eliminar las desviaciones negativas.</p> <p>Documentar y archivar análisis de consumo, tiempos y rentabilidad.</p> <p>Agrupar cierre de obras con sus respectivos documentos y enviar a administración para generar el cobro de la misma.</p> <p>Negociar con proveedores condiciones técnicas y operativas.</p>
Análisis de puesto:	<p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Agudeza visual adecuada para el control de devoluciones, análisis y evaluaciones.</li> <li>Formación: Ingeniero civil / Agronom - diplomatura en planeación y gestión de proyectos especialización en análisis de datos</li> <li>Experiencia laboral mínima: más de 4 años en un cargo de mando Alto</li> <li>Tolerancia al trabajo bajo presión</li> </ul> <p>Liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación clara y efectiva</li> <li>Resolución de problemas, supervisión y control</li> <li>Gestión operativa (ejecutar y analizar)</li> <li>Orientación a resultados (cumplir con calidad y rentabilidad, etc)</li> <li>Negociación con proveedores por calidad de recursos</li> </ul> <p>Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad por manejo de recursos</li> <li>Responsabilidad por supervisión y funcionamiento</li> <li>Responsabilidad de decisiones operativas y disciplinarias de su equipo</li> <li>Responsabilidad por calidad del servicio</li> <li>Responsabilidad por resultado de la unidad de negocio</li> <li>Responsabilidad por información confidencial</li> </ul> <p>Ambiente de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo mayormente de oficina, con salidas eventuales para auditorias</li> <li>Riesgo ergonómico por auditoria</li> <li>Riesgo de estrés operativo de múltiples ordenes de trabajo en simultáneo</li> <li>Riesgo de accidentes menores por supervisión en campo</li> <li>Mala postura en tareas administrativas</li> </ul> <p>Riesgo de trabajo:</p>

Fuente: elaboración propia


**Descriptivo de puesto 10: Gerente comercial.**

	<b>Fecha de elaboración:</b> 03/08/2026 <b>Fecha de revisión:</b> 01/01/2026 <b>Título del puesto:</b> Gerente comercial <b>Sección / División:</b> Comercialización y venta <b>Supervisa a:</b> ..... <b>Subordinado a:</b> Asamblea de socios
<b>Descripción general:</b>	Tiene la función de analizar, desarrollar y ejecutar estrategias comerciales para captar clientes, generar oportunidades de negocio y posicionar la empresa en el mercado de obras y mantenimiento de espacios verdes. Actúa como principal referente comercial ante la Asamblea de Socios y coordina con Operaciones para la elaboración de propuestas, presupuestos y presentaciones visuales.
<b>Descripción de puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar nuevos mercados, segmentos y oportunidades comerciales.</li> <li>Establecer contacto con clientes y tener los requerimientos exigidos.</li> <li>Enviar dicho requerimiento al depto obras / planificación técnica y diseño.</li> <li>Realizar seguimiento de la obra, consultas y sellados de presupuesto.</li> <li>Presentar la empresa, sus servicios y propuestas de valor.</li> <li>Elaborar propuestas comerciales junto con el analista de planificación técnica y diseño.</li> <li>Presentar presupuestos, renders y documentación técnica al cliente.</li> <li>Negociar condiciones comerciales, precios, plazos y alcances de obra.</li> <li>Cerrar contratos asegurando rentabilidad y viabilidad operativa.</li> <li>Gestionar reuniones comerciales y visitas a obra en etapa de venta.</li> <li>Atender consultas, requerimientos y modificaciones solicitadas por el cliente durante el proceso de negociación.</li> <li>Construir relaciones de largo plazo que generen nuevas oportunidades.</li> <li>Analizar tendencias del mercado y comportamiento de la competencia.</li> <li>Evaluar indicadores de ventas, tasas de cierre y rentabilidad comercial.</li> <li>Elaborar reportes comerciales para la Asamblea de Socios.</li> <li>Detectar mejoras en el proceso comercial y proponer estrategias.</li> <li>Coordinar con el Gerente de Operaciones y con el área técnica la preparación de propuestas.</li> <li>Alinear tiempos y necesidades comerciales con capacidad operativa.</li> <li>Gestionar comunicaciones internas para asegurar propuestas sólidas y oportunas.</li> <li>Desarrollar acciones de marketing digital y presencial (redes, brochures, eventos).</li> <li>Representar a la empresa en ferias, reuniones e instancias institucionales.</li> <li>Colaborar en la construcción de la marca y su posicionamiento.</li> <li>Enviar orden de trabajo al área de operación como inicio de venta.</li> <li>Comunicar con administración para posterior facturación.</li> <li>Participar de reuniones semanales, con el área de administración para presentación de informes, novedades y facturas de gestos a rendir.</li> </ul>
<b>Descripción específica:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Req físico:</li> <ul style="list-style-type: none"> <li>Agudeza visual y escucha activa adecuada para negociaciones con los clientes.</li> <li>Formación: licenciado en comercialización / marketing - licenciado en ciencias económicas - ingeniero industrial con perfil comercial.</li> <li>Experiencia laboral mínima: más de 2 años en un cargo de vendedor o mandos altos.</li> <li>Tolerancia al trabajo bajo presión.</li> <li>Liderazgo</li> <li>Comunicación clara y efectiva</li> <li>Resolución de problemas, supervisión y control</li> <li>Gestión operativa (evaluar y analizar)</li> <li>Orientación a resultados (cumplir con calidad y rentabilidad, etc)</li> <li>Negociación con clientes por condiciones pactadas</li> </ul> </ul>
<b>Análisis de puesto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Req intelectuales:</li> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad por manejo de resultados</li> <li>Responsabilidad de decisiones operativas</li> <li>Responsabilidad por resultado de la unidad de negocio</li> <li>Responsabilidad por información confidencial</li> </ul> </ul>
<b>Responsabilidad adquirida:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad por resultado de la unidad de negocio</li> </ul>
<b>Ambiente de trabajo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo mayormente de oficina, con salidas eventuales para visitas de obra en etapa de ventas.</li> </ul>
<b>Riesgo de trabajo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo ergonómico por visitas</li> <li>Riesgo de estrés por filas o imprevistos en ventas</li> <li>Riesgo de accidentes menores por supervisión en campo</li> <li>Mala postura en tareas comerciales</li> </ul>

Fuente: elaboración propia