



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE
LA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA COPALUSA CIA.
LTDA., PERIODO 2019-2024.**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

HELEN JUDITH MAYORGA GAVILANES

Riobamba-Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE
LA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA COPALUSA CIA.
LTDA., PERIODO 2019-2024.

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: HELEN JUDITH MAYORGA GAVILANES

DIRECTOR: ING. MAURO PATRICIO ANDRADE ROMERO

Riobamba-Ecuador

2022

©2022, Helen Judith Mayorga Gavilanes

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Helen Judith Mayorga Gavilanes, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 24 de enero de 2022






Helen Judith Mayorga Gavilanes

C.I. 1600492704

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que. El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación: **PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA COPALAUZA CIA. LTDA., PERIODO 2019-2024.**, realizado por la señorita. **HELEN JUDITH MAYORGA GAVILANES**, ha sido minuciosamente revisada por los Miembros del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Juan Alberto Avalos Reyes PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 JUAN ALBERTO AVALOS REYES	2022-01-24
Ing. Mauro Patricio Andrade Romero DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN	 Firmado electrónicamente por: MAURO PATRICIO ANDRADE ROMERO	2022-01-24
Dr. Raúl Vicente Andrade Merino. Ph.D. MIEMBRO TRIBUNAL	 RAUL ANDRADE MERINO	2022-01-24

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a mis padres por haber sido una guía a lo largo de mi camino, por darme la fuerza y el apoyo para salir adelante.

Mi más profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por la educación y formación personal que recibí en todos estos años, ya que gracias a ellos y sus conocimientos esta investigación es una realidad.

Agradezco a mis amigos y amigas por siempre estar en los momentos más difíciles, y haberme brindado su amistad incondicional.

Helen

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado salud y vida en estos tiempos tan difíciles, a mi madre, padre y toda mi familia por haberme apoyado económica y moralmente, por estar siempre conmigo dándome la fuerza y los ánimos en seguir adelante en cada decisión que tome.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que este trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que han abierto las puertas y compartieron sus conocimientos.

Helen

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	ii
ÍNDICE DE FIGURAS	iii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	iv
ÍNDICE DE ANEXOS	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO DE REFERENCIA	10
1.1. Marco Teórico	10
1.1.1. Planeación	10
1.1.1.1. Características de la planeación	10
1.1.1.2. Importancia de la planeación	11
1.1.1.3. Propósitos de Planeación	11
1.1.2. Planeación estratégica	11
1.1.2.1. Características de la planeación estratégica	12
1.1.2.2. Etapas de la planeación estratégica	12
1.1.2.3. Objetivos de la planeación estratégica	15
1.1.2.4. Los propósitos de la planeación estratégica	16
1.1.3. Diagnóstico estratégico	16
1.1.3.1. Las 5 Fuerzas de Porter	16
1.1.3.2. Matriz DAFO	19
1.1.4. Direccionamiento estratégico	21
1.1.4.1. Etapas del direccionamiento estratégico	21
1.1.5. Control estratégico	23
1.1.6. Perspectivas del balanced scorecard	24
1.1.6.1. Perspectiva financiera	25
1.1.6.2. Perspectiva de enfoque en el cliente	26
1.1.6.3. Perspectiva de procesos internos	27
1.1.6.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	28
1.1.7. Herramientas de la planeación	28

1.1.7.1.	<i>Análisis FODA</i>	29
1.1.7.2.	<i>Benchmarking</i>	30
1.1.7.3.	<i>Diagrama de flujo</i>	32
1.1.7.4.	<i>Manuales</i>	33
1.1.8.	<i>Plan operativo anual</i>	33
1.1.9.	<i>Indicadores clave de desempeño vinculado al BSC control estratégico</i>	34
1.1.10.	<i>Planeación estratégica financiera</i>	35
1.1.11.	<i>Sistema financiero</i>	35
1.1.12.	<i>La información financiera</i>	36
1.2.	Marco conceptual	37
1.2.1.	<i>Planeación</i>	37
1.2.2.	<i>Gestión financiera</i>	37
1.2.3.	<i>Sector de la construcción</i>	37
1.2.4.	<i>Empresa constructora</i>	37
1.2.5.	<i>Análisis financiero</i>	38
1.2.6.	<i>Recursos económicos o financieros</i>	38
1.2.7.	<i>Estados financieros</i>	38
1.2.8.	<i>Riesgos financieros</i>	38
1.3.	Idea a defender	38
1.4.	Variables	38
1.4.1.	<i>Variable independiente</i>	38
1.4.2.	<i>Variable dependiente</i>	38

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	39
2.1.	Enfoque de investigación	39
2.1.1.	<i>Enfoque cuantitativo</i>	39
2.1.2.	<i>Enfoque cualitativa</i>	39
2.2.	Nivel de investigación	39
2.2.1.	<i>Descriptivo</i>	39
2.2.2.	<i>Explicativa</i>	40
2.3.	Diseño de investigación	40
2.4.	Tipo de estudio	40
2.4.1.	<i>Observación directa</i>	40
2.4.2.	<i>Investigación documental</i>	41
2.4.3.	<i>Estudio de campo</i>	41

2.5.	Población y muestra	41
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	42
2.6.1.	<i>Métodos</i>	42
2.6.1.1.	<i>Método analítico</i>	42
2.6.1.2.	<i>Método inductivo</i>	42
2.6.2.	<i>Técnicas e instrumentos</i>	43
2.6.2.1.	<i>Entrevista</i>	43
2.6.2.2.	<i>Encuesta</i>	43

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	44
3.1.	Resultados y discusión de resultados	44
3.1.1.	<i>Análisis de resultados e interpretación de resultados</i>	44
3.1.1.1.	<i>Análisis general de encuestas realizadas a los trabajadores COPALAUUSA Cia Ltda.</i>	44
3.1.1.2.	<i>Análisis general de encuestas realizadas a los clientes de COPALAUUSA Cia Ltda.</i> ...	44
3.2.	Contenido de la propuesta	45
3.2.1.	<i>Generalidades</i>	45
3.2.2.	<i>Justificación</i>	45
3.2.3.	<i>Objetivos</i>	46
3.2.3.1.	<i>Objetivo general</i>	46
3.2.3.2.	<i>Objetivos específicos</i>	46
3.2.4.	<i>Operacionalización de la estructura de la propuesta</i>	46
3.3.	Análisis vertical y horizontal	47
3.3.1.	<i>Análisis de los estados de resultados</i>	47
3.4.	Análisis situacional de la empresa	48
3.4.1.	<i>Diagnóstico estratégico</i>	48
3.4.1.1.	<i>Análisis externo</i>	48
3.4.1.2.	<i>Análisis interno</i>	52
3.4.2.	<i>Matriz FODA</i>	61
3.4.3.	<i>Matriz DOFA de estrategias</i>	61
3.4.4.	<i>Análisis de la matriz PEYEA</i>	64
3.5.	Direccionamiento estratégico	65
3.5.1.	<i>Misión</i>	65
3.5.2.	<i>Visión</i>	66
3.5.3.	<i>Valores Corporativos Propuestos</i>	67
3.5.4.	<i>Políticas empresariales propuestas</i>	68

3.5.4.1.	<i>Políticas de compra</i>	68
3.5.4.2.	<i>Políticas de ventas</i>	68
3.5.4.3.	<i>Política de cobros</i>	69
3.5.4.4.	<i>Política de recursos humanos</i>	69
3.5.4.5.	<i>Política de calidad</i>	70
3.5.4.6.	<i>Políticas generales</i>	70
3.5.5.	<i>Organigrama estructural propuesto</i>	70
3.5.6.	<i>Principales funciones de cada área</i>	71
3.6.	Objetivos estratégicos	74
3.6.1.	<i>Objetivo estratégico 1</i>	75
3.6.1.1.	<i>Acciones objetivo 1</i>	75
3.6.1.2.	<i>Programa 1: gestión de ventas</i>	76
3.6.2.	<i>Objetivo estratégico 2</i>	77
3.6.2.1.	<i>Acciones objetivo 2</i>	77
3.6.2.2.	<i>Programa 2: marketing</i>	78
3.6.3.	<i>Objetivo estratégico 3</i>	79
3.6.3.1.	<i>Acciones Objetivo 3</i>	79
3.6.3.2.	<i>Programa 3: gestión operativa</i>	80
3.6.4.	<i>Objetivo estratégico 4</i>	81
3.6.4.1.	<i>Acciones objetivo 4</i>	81
3.6.4.2.	<i>Programa 4: gestión</i>	82
3.6.5.	<i>Objetivo estratégico 5</i>	83
3.6.5.1.	<i>Acciones objetivo 5</i>	83
3.6.5.2.	<i>Programa 5: capacitación continua</i>	84
3.6.6.	<i>Resumen plan estratégico</i>	85
3.7.	Etapas de acción y control de estrategias	86
	CONCLUSIONES	88
	RECOMENDACIONES	89
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	La Influencia de factores en la fuerza 1	17
Tabla 2-1:	La influencia de factores en la fuerza 2.	17
Tabla 3-1:	La influencia de factores en la fuerza 3.	18
Tabla 4-1:	Factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes.....	18
Tabla 5-1:	Factores que influyen en la amenaza de productos sustitutos	19
Tabla 6-1:	Formato para el análisis DOFA	20
Tabla 7-1:	Tipos y herramientas de control estratégico	24
Tabla 8-1:	Símbolos del diagrama de flujo	32
Tabla 1-3:	Esquema de la propuesta desarrollada	47
Tabla 2-3:	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	51
Tabla 3-3:	Proveedores	53
Tabla 4-3:	Competencia.....	53
Tabla 5-3:	Potenciales competidores	54
Tabla 6-3:	Clientes	54
Tabla 7-3:	Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	60
Tabla 8-3:	Matriz FODA	61
Tabla 9-3:	Matriz DOFA de estrategias	62
Tabla 10-3:	Matriz PEYEA	64
Tabla 11-3:	Preguntas directrices de la misión	66
Tabla 12-3:	Preguntas directrices de la visión	66
Tabla 13-3:	Tabla de objetivos estratégicos propuestos	74
Tabla 14-3:	Acciones objetivo 1	75
Tabla 15-3:	Proyecto 1: buscar nuevos nichos de mercado.....	76
Tabla 16-3:	Acciones objetivo 2	77
Tabla 17-3:	Proyecto2: creación del departamento de marketing	78
Tabla 18-3:	Acciones objetivo 3	79
Tabla 19-3:	Proyecto 3: mejoramiento de procesos internos	80
Tabla 20-3:	Acciones objetivo 4.....	81
Tabla 21-3:	Proyecto 4: alianzas estratégicas	82
Tabla 22-3:	Acciones objetivo 5	83
Tabla 23-3:	Proyecto 5: capacitaciones	84
Tabla 24-3:	Resumen plan estratégico	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1. Perspectivas dentro del balanced scorecard	25
---------------------------------------------------------------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1.	Características de la planeación estratégica.....	10
Gráfico 2-1.	Etapas de la planeación estratégica.....	12
Gráfico 3-1.	Estructura de una matriz DAFO	20
Gráfico 4-1.	Etapas del direccionamiento estratégico.....	21
Gráfico 5-1.	Etapas de Benchmarking	30
Gráfico 1-3.	Matriz PEYEA (Vector).....	65
Gráfico 2-3.	Organigrama Estructural Propuesto.....	71
Gráfico 3-3.	Etapas de acción y desarrollo.....	86

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A:	EXPERIENCIA GENERAL CON OTRAS INSTITUCIONES
ANEXO B:	ENCUESTAS REALIZADAS A LOS TRABAJADORES COPALAUZA CIA LTDA
ANEXO D:	ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES DE COPALAUZA CIA LTDA
ANEXO D:	ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE COPALAUZA CIA LTDA.
ANEXO E:	ANÁLISIS HORIZONTAL
ANEXO F:	ANÁLISIS VERTICAL
ANEXO G:	ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS
ANEXO H:	ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS

RESUMEN

El plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la constructora y consultora COPALAU SA CIA. Ltda., periodo 2019-2024. El objetivo fue analizar la situacional de las condiciones actuales de la consultora para plantear estrategias de mejora de la gestión administrativa financiera. Para el presente trabajo de investigación se utilizó la metodología cuantitativa, cualitativa para lo cual se aplicó encuestas a los colaboradores, clientes y una entrevista al gerente, se realizó un diagnóstico interno, externo y una análisis FODA donde se encuentran las siguientes falencias falta de estructura administrativa, proceso de selección y reclutamiento no definidos correctamente, no cuenta con programas de promoción y publicidad, duplicidad de funciones, se maneja de manera empírica algunos aspectos, desconocimiento de la filosofía corporativa. Se plantea una misión, visión y objetivos con direccionamiento estratégicos hacia la competitividad en el mercado el cual permitirá a los directivos una mejor toma de decisiones. aplicando indicadores que permitirán medir el cumplimiento y avance en el desarrollo local. Al realizar el diagnóstico de la situación de la empresa, a través de la herramienta FODA se estableció la situación de manera interna y externa, además se identificó las problemáticas en cuanto a la rotación del personal operativo, la carencia de un direccionamiento estratégico, problemas de liquidez por trabajar empíricamente, falta de personal capacitado y entrenado para las actividades que realizan. Se recomienda realizar evaluaciones de cumplimiento de la misión y visión para verificar el nivel aplicativo mediante el desempeño de los colaboradores con el fin de identificar falencias o necesidades que se le presenten para desarrollar estrategias correctivas para mejorar la imagen corporativa con el fin de ofrecer diversidad de servicios, fidelizar a los clientes y obtener mayores ingresos económicos

Palabras clave: <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <ANÁLISIS SITUACIONAL>, <DESARROLLO EMPRESARIAL>, <OBJETIVOS>, <ESTRATEGIAS>, <DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL>.



Firmado electrónicamente por:
JHONATAN RODRIGO
PARRENO UQUILLAS



0210-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The strategic plan to improve the profitability of the construction and consulting company COPALAUUSA CIA. Ltda., period 2019-2024. The objective was to analyze the situation of the current conditions of the consulting company in order to propose strategies to improve the financial administrative management. For this research work the quantitative and qualitative methodology was used, surveys were applied to employees, customers and an interview with the manager, an internal and external diagnosis was made and a SWOT analysis where the following shortcomings were found: lack of administrative structure, selection and recruitment process not properly defined, no promotion and advertising programs, duplication of functions, some aspects are handled in an empirical way, lack of knowledge of the corporate philosophy. A mission, vision and objectives with strategic direction towards competitiveness in the market are proposed, which will allow managers to make better decisions, applying indicators that will allow measuring compliance and progress in local development. A diagnosis of the company's situation was made using the SWOT tool to establish the internal and external situation and to identify problems related to the turnover of operating personnel, the lack of a strategic direction, liquidity problems due to empirical work, and the lack of qualified and trained personnel for the activities they perform. It is recommended to carry out evaluations of compliance with the mission and vision to verify the level of application through the performance of the collaborators in order to identify shortcomings or needs that may arise to develop corrective strategies to improve the corporate image in order to offer a diversity of services, build customer loyalty and obtain greater economic income.

Keywords: <STRATEGIC PLANNING>, <STATUTATIONAL ANALYSIS>, <BUSINESS DEVELOPMENT>, <OBJECTIVES>, <STRATEGIES>, <ORGANIZATIONAL PERFORMANCE>

JOSE LUIS
ANDRADE
MENDOZA

Firmado digitalmente
por JOSE LUIS
ANDRADE MENDOZA
Fecha: 2022.02.06
14:03:21 -05'00'

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

La industria de la construcción y consultoría es, sin duda, uno de los principales motores para el desarrollo económico y social de un país, debido a que genera encadenamientos con gran parte de las ramas comerciales e industriales de la sociedad. Esta institución se conforma de dos actividades económicas que, a pesar de tener como denominador común la construcción y la materia prima utilizada, sus productos finales son destinados a áreas distintas. Al considerar el papel de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) en la economía de los países emergentes, se destaca su papel como eje dinamizador y creador de empleo directo; esta realidad no es ajena al Ecuador, se constata que la contribución de las MIPYMES en el PIB no petrolero es del 25% y la generación de mano de obra bordea el 79% de la PEA (*Banco Central del Ecuador, 2017*)

Bajo esta perspectiva, se determina que se ha evidenciado en las empresas que se dedican a esta actividad, que existe una disminución de la rentabilidad según el estado de resultados como se pudo evidenciar en anexos, uno de los factores importantes es que no existe un alineamiento empresarial de cada uno de sus recursos generando esto estancamiento organizacional y por ende una baja cobertura en el mercado. (*Ly & Durán, 2018*)

La problemática ha sido generada por algunos elementos, uno de ellos es la administración tradicional que ha sido establecida en la gestión y ha llevado al estancamiento de la misma, debido a que no se generan técnicas administrativas sistemáticas que permitan acceder a nuevos clientes. (*COPALAUZA CIA LTDA, 2020*)

Otro elemento importante es que existe resistencia al cambio, no se genera una visión de innovación en el proceso administrativo y esto conlleva al incumplimiento de los objetivos empresariales generando una limitación en las oportunidades de negocio de la localidad. (*Ly & Durán, 2018*)

La empresa Constructora y consultora Copalauza Cia. Ltda., fue creada en el año 2012 como una microempresa dedicada a las actividades de obras civiles ya sea con instituciones públicas o privadas, en la actualidad presenta incumplimiento de los procesos, falta de delegación jerárquica, mala distribución de los ingresos, además de un deficiente control en los pagos puntuales por

parte de las empresas solicitantes del servicio, lo cual dificulta el normal cumplimiento con las obligaciones financieras creando incertidumbre en el personal por la falta de planificación estratégica.

La organización ha sufrido en los últimos años una disminución drástica de sus ingresos, para el año 2016 fueron de 21.852,10 dólares, para el año 2017 se redujo a 12.459,32 dólares, dándonos así una disminución del 42.98%, esto surge por el deficientemente manejo administrativo-financiero, para el año 2018 se incrementó los ingresos notablemente a 33.609,29 es decir un 37.07% más, pero con una utilidad apenas de 695.14 dólares ya que, en el año anterior 2017, hubo una pérdida de 9.091,08 dólares esto surge por la carencia de filosofía corporativa y políticas que ayuden a una mejor toma de decisiones.

La problemática surge en el sistema de información que no es coordinado en cada una de las áreas, que la deficiente comunicación no permite integración y por ende la toma de decisiones no es equilibrada a la inversión y a las necesidades comerciales y administrativas Financieras se observa que el desconocimiento de herramientas administrativas no promueve la innovación y el desarrollo económico, limitando su posicionamiento en el entorno.

Tomando en cuenta la situación actual de Copalausea Cia. Ltda. Es necesario implementar un plan estratégico como herramienta para establecer alternativas de cambio y tener un direccionamiento estratégico adecuado no solo del perfil empresarial sino de la rentabilidad que generará una imagen propositiva que dinamice cada uno de sus recursos.

Formulación del problema

¿Cómo el plan estratégico, permite mejorar la administración operativa y financiera de la constructora y consultora Copalausea Cia. Ltda.?

Sistematización del problema

- * ¿Cómo está la situación actual de la constructora y consultora Copalausea Cia. Ltda. desde la perspectiva administrativa, económica financiera?
- * ¿Cuál es el análisis y los referentes metodológicos más adecuados para el diseño de la Planificación Estratégica Financiera para la constructora y consultora Copalausea Cia? Ltda.?
- * ¿Cuál es el impacto que se obtendrá en el rendimiento de la constructora y consultora, con la elaboración de un Plan Estratégico 2019-2024?

Delimitación del Problema

El plan estratégico se elaborará en la Consultora y Constructora “COPALAUUSA CIA LTDA.”, ubicado en el barrio santa rosa entre la calle España número 15-42 intersección esmeraldas, parroquia Lizarzaburu del cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico mediante un análisis situacional de las condiciones internas y del entorno que permita diseñar su perspectiva estratégica para mejorar la gestión administrativa financiera y la rentabilidad de la constructora y consultora COPALAUUSA CIA. LTDA.

Objetivos Específicos

- * Determinar los referentes teóricos y metodológicos sobre la importancia de la planificación estratégica administrativa y financiera de la institución.
- * Diagnosticar la situación financiera actual de la constructora y consultora COPALAUUSA CIA. LTDA que establezca la metodología más adecuada para la elaboración de la investigación.
- * Diseñar una propuesta de planificación estratégica administrativa financiera que permita elevar el rendimiento financiero de la constructora y consultora COPALAUUSA CIA. LTDA y que contribuya al mejoramiento de su situación económica.

Justificación Teórica

La propuesta de la investigación, para la organización y mejoramiento empresarial, como es la Planificación Estratégica financiera , es muy importante porque sirve como base para comprender los objetivos, comprende los aspectos claves de la situación actual y proporciona la información necesaria para la toma y acción de decisión para generar control en los procesos internos y externos, se fundamenta en el marco teórico con diferentes autores relacionados al tema planteado y de esta forma sirva de guía para determinar la importancia que tiene la planificación que va a permitir aclarar un orden correcto para llegar a dar una solución a la problemática.

Justificación Metodológica

La elaboración de la planificación estratégica administrativa financiera, se basará en la investigación científica, ya que estará sustentado y llevado a cabo por un procedimiento propicio, aplicando técnicas de recopilación de información y respaldados que sirven de guía para realizar la investigación considerando el método inductivo deductivo, por lo que este trabajo investigativo servirá para reforzar los lineamientos para el desarrollo de la investigación proyectar una imagen de eficiencia y competitividad para la organización.

Justificación Práctica

De acuerdo con los objetivos planteados para la investigación, su resultado permite encontrar soluciones concretas a los problemas, lo cual mejorara sustancialmente utilizando levantamiento de información y corregir mediante el planteamiento de estrategias, metas, objetivos, acciones e indicadores, orientadas hacia resultados, para el corto, mediano y largo plazo claramente definidos para así facilitar la comunicación de resultados a los diferentes niveles para acceder a ventajas altamente competitivas para obtener un enfoque sistemático que conlleve al cambio e incremento de la rentabilidad de la Constructora y Consultora COPALUSA CIA LTDA.

Antecedentes de investigación

De acuerdo con (Luna , 2016) los beneficios de una planeación estratégica son los siguientes:

- Da soluciones a las debilidades transformándolas en fortalezas en un tiempo planeado.
- Al llevarla a cabo con efectividad, se obtiene utilidades superiores al promedio.
- Desarrolla el pensamiento estratégico en todos los recursos humanos consiguiendo un desempeño exitoso.
- Usa las estrategias correctamente, para ser competitivos y conseguir ventajas competitivas sostenibles.
- Desarrolla una cultura empresarial.
- Satisface plenamente las expectativas de cliente.
- Identifica, implanta y fortalece los factores claves del éxito.
- La empresa consigue una competitividad estratégica.
- Ubica la competencia y consigue una ventaja competitiva.

Como antecedentes investigativos podemos indicar que se realizó un levantamiento de información de trabajos de titulación ejecutados los cuales servirán de guía y se muestra a continuación:

1. En el trabajo de investigación desarrollado por Chamba, Andrea (2019), por nombre “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMERCIAL TELLO DE LA CIUDAD DE MACHALA, PROVINCIA DE EL ORO, PERIODO 2018-2022.” desarrollado para obtener el título de Ingeniero Financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

El propósito de este trabajo es mejorar la gestión administrativa financiera del “Comercial Tello” por ende obtenga una ventaja competitiva, mejore sus ventas y utilidades con el transcurso del tiempo, donde se concluye:

- Comercial Tello se ha manejado de manera empírica durante 20 años en el negocio por lo que el crecimiento de la organización es limitado; además de no constar con misión y visión, metas a alcanzar lo que dio origen a que la competencia genere valor y gane participación en el mercado Chamba, Andrea (2019).
 - El plan estratégico beneficiará a la organización a mejorar su gestión administrativa financiera ya que las distintas estrategias propuestas tienen como objetivo mejorar a la organización y que por ende obtenga una ventaja competitiva, mejore sus ventas y utilidades con el transcurso del tiempo Chamba, Andrea (2019).
 - Se diseñó indicadores para verificar el cumplimiento y la efectividad de las estrategias propuestas para que estas sean supervisadas en cualquier momento que el gerente lo solicite, además que la organización cuenta con la inversión propia para ejecutar los distintos programas y proyectos planteados Chamba, Andrea (2019).
2. “PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA SERVIEXPRESS DEDICADA AL SERVICIO TECNICO AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”, Universidad de Guayaquil. El estudio tiene como propósito mejorar los procesos y procedimientos administrativos para brindar un servicio de calidad y a la vez se pueda alcanzar un alto nivel de competitividad en el mercado local (Neira, J; & Tenelema, C. , 2017).

De acuerdo con los resultados de la investigación obtenidos se puede concluir.

- De acuerdo a los resultados de la investigación obtenidos se puede determinar que los factores que carece y afectan el funcionamiento de las actividades operativas en la empresa son: la dirección y desarrollo de la planificación, implementación de la misión, visión, objetivos, metas y políticas organizacionales, estrategias funcionales, aplicación de un organigrama y designación de los puestos de trabajo (Neira, J; & Tenelema, C. , 2017).
- Sin embargo, también se ha podido constatar que existe el 100% de empleados que carecen de capacitación en temas de planificación de operaciones, conocimiento del manual de funciones, estrategias para brindar una atención adecuada a cliente, lo cual genera poco rendimiento en las tareas designadas, lo que también se considera como un factor de insatisfacción (Neira, J; & Tenelema, C. , 2017).

Análisis

Las investigaciones ejecutadas permitió llegar a determinar que para crear un plan estratégico se debe construir la matriz FODA para conocer las distintas problemáticas dentro de la organización que limitan al crecimiento empresarial debido al manejo empírico provocado por no contar con un direccionamiento estratégico que comprometa a los colaboradores a cumplir las actividades empresariales para lo cual proponen un plan estratégico que contiene una filosofía corporativa, que cumpla con metas a corto, mediano y largo plazo que ayudan a cumplir los objetivos empresarial e incrementar su rentabilidad económica financiera.

- **La Construcción en Ecuador**

Si bien el sector ha experimentado un decrecimiento sostenido en los últimos años según (Durá, S. , 2017) expone que:

La construcción se constituye como uno de los sectores productivos que mayor riqueza aporta a la sociedad, por su participación tanto en la cantidad de empresas dedicadas a actividades directas y relacionadas (14.366 establecimientos en Ecuador), así como por el efecto multiplicador generado por la mano de obra empleada. Por ello a nivel internacional se considera a este sector industrial como el mayor empleador del mundo.

En Ecuador, el gobierno nacional invirtió en infraestructura durante el periodo 2007-2014 gran parte de los ingresos provenientes del aumento del precio del petróleo. Esto significó que la construcción diera un gran impulso a la economía nacional. En 2013 la industria alcanzó su pico, representando un 10,46% del PIB nacional, según datos del Ministerio de Finanzas (Durá, S. , 2017).

No obstante, desde entonces el sector se ha contraído. A mediados del 2015, la construcción en Ecuador experimentó una caída del 1,7%, la cual se profundizó durante 2016 con otra baja del 8,9% y para este año se espera una nueva contracción, esta vez del 7,3%. Esto se da como consecuencia de la caída del precio del petróleo, y de nuevas políticas implantadas como la Ley de Plusvalía, mismas que no beneficiaron al sector que se encontraba en crisis (Durá, S. , 2017).

Pese a lo anterior, la construcción sigue teniendo una participación sostenida en el PIB nacional, la que actualmente se ubica en torno al 8,61%, ubicándose en el cuarto lugar. Cabe recalcar que se trata de una industria que mantiene un comportamiento cíclico en la economía nacional, por lo que esperamos para este año mejore su situación. Según la CEPAL se prevé que para el próximo año la economía del Ecuador crezca en 1,8% (Durá, S. , 2017).

- **La Construcción en Riobamba**

Según el análisis realizado por Márquez (2017) en la ciudad de Riobamba llega a la conclusión que:

Varios años atrás la construcción representaba casi la cuarta parte de la economía riobambeña. La actividad de tres grandes empresas de materiales constructivos y un gremio integrado por al menos 700 arquitectos, inversores y constructores, incidieron en ese crecimiento del sector.

La construcción superaba en el 2017 a las actividades de manufactura y comercio, que quedaron relegados al segundo y tercer lugar, respectivamente, según el Banco Central del Ecuador. Sin embargo, la realidad actual es otra. Aunque no hay cifras actualizadas sobre el aporte económico de cada sector, los socios de la Cámara de la Construcción de Chimborazo sostienen que las cifras actuales han caído (Maquez, C. , 2017).

A pesar de la paralización de los últimos años, la construcción aún se considera un motor económico para la ciudad pues genera alrededor de 10 500 empleos directos. La mayoría de plazas se concentra en Ecu cerámica y Unión Cementera Nacional, fábricas de materiales de construcción que distribuyen a todo el país. Otro porcentaje de empleos está en el sector informal. No se conocen cifras exactas, pero el Cabildo calcula que 800 personas ofrecen servicios de albañilería y plomería (Maquez, C. , 2017).

- **Antecedentes Históricos**

Reseña histórica

La compañía COPALAUSA CIA. LTDA., se construyó mediante escritura pública el 26 del mes de julio del 2012, otorgado ante el Notario Quinto del cantón Riobamba doctor Fernando Salazar Almeida y, legalmente inscrita en el registro mercantil el 16 de agosto del 2012, con la partida #1589, anotado bajo el #8151 del repertorio (COPALAUSA CIA LTDA, 2020).

Está ubicado en la provincia de Chimborazo cantón Riobamba parroquia Lizarzaburu barrio santa rosa entre la calle España número 15-42 intersección esmeraldas.

La compañía tiene como objeto social principal:

- a) La realización de estudios, diseños, urbanización, edificios, viviendas, caminos, centros comerciales y centros turísticos, contratación sea con entidades estatales como particulares, nacional o extranjera, carreteras de canales de riesgo, obras de impacto ambiental, forestación, reforestación, instalaciones industriales, eléctricas, sanitarias, hidráulica, telefónicas, urbanismo, obras de alcantarillado, riego y drenaje (COPALAUSA CIA LTDA, 2020).
- b) Compraventa de maquinaria, materiales y todo lo relacionado al campo de la construcción.
- c) La producción y comercialización de prefabricados de hormigón. En cumplimiento a su objetivo de la compañía podrá celebrar todo toda clase de actos o contratos, sean estos civiles, mercantiles o de cualquier naturaleza, que se encuentren permitidos por la ley relacionados con su objeto social (COPALAUSA CIA LTDA, 2020).

Localización

Está ubicado en la provincia de Chimborazo cantón Riobamba parroquia Lizarzaburu barrio Santa Rosa entre la calle España número 15-42 intersección Esmeraldas.

CAPÍTULO I

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1. Marco Teórico

1.1.1. Planeación

“La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas” (Fernández, J. , 2015).

Según Reyes, A. (2016), “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización.”

Es la habilidad de identificar los procedimientos, técnicas, tácticas herramientas que permitan analizar de una mejor manera la efectiva utilización de recursos que disponga la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos acorde con la misión y visión de la empresa (Andrade Merino, Sánchez Cuesta, & Andrade Romero, 2017).

1.1.1.1. Características de la planeación



Gráfico 1-1. Características de la planeación estratégica

Fuente: Lerma & Bárcena, 2015.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020

1.1.1.2. *Importancia de la planeación*

La planeación estratégica trata con el porvenir de las decisiones actuales: significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes (López, M. , 2015).

1.1.1.3. *Propósitos de Planeación*

Es una función o tarea básica de una empresa, una agencia o de cualquier parte de ella. Es así como por lo general las empresas tienen un propósito relacionado con la producción y distribución de bienes y servicios; el de los tribunales por ejemplo es la interpretación de las leyes y su aplicación, y así sucesivamente (Mintzberg, H., 2015).

La planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos: facilitar el logro de los objetivos de la empresa y entre ellos tenemos:

- **Propósito Protector:** Hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios, aclarando las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.
- **Propósito Afirmativo:** Plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.
- **Propósito de Coordinación:** Con la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional (Mintzberg, H., 2015).

1.1.2. *Planeación estratégica*

La planeación realiza en el nivel institucional de una empresa recibe el nombre de planeación estratégica. Los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa, cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles desde el ambiente de tarea y el ambiente general. Al estar al tanto de las amenazas ambientales y oportunidades disponibles para la empresa; pudiendo desarrollar estrategias para enfrentar estos elementos ambientales, los dirigentes del nivel institucional requieren un horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la empresa como totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad, en especial, requieren tomar decisiones basadas en juicios no solo en los datos (Chiavenato, I. , 2017).

1.1.2.1. Características de la planeación estratégica

Según Chiavenato, I. (2017) La planeación estratégica presenta las siguientes características:

1. Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
2. Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambiental. Para enfrentar la incertidumbre, ya que basa sus decisiones en los juicios y no en los datos. Chiavenato, I. (2017)
3. Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa Chiavenato, I. (2017).

Es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional.

1.1.2.2. Etapas de la planeación estratégica

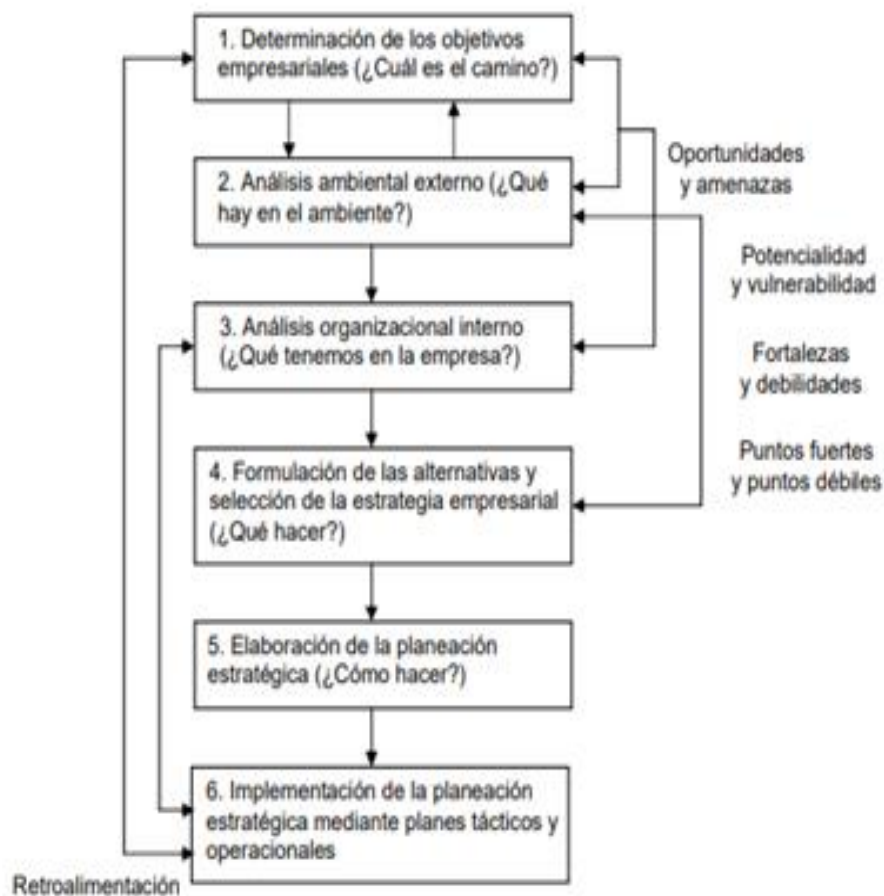


Gráfico 2-1. Etapas de la planeación estratégica.

Fuente: Chiavenato, I. 2017.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

A. Determinación de los objetivos empresariales

Los objetivos empresariales se establecen en función de la misión y visión organizacionales. Estos son los propósitos de una empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir. Pueden formularse inicialmente en términos amplios y abstractos, como aumentar la franja de participación del mercado consumidor, aumentar la producción con los mismos recursos disponibles, disminuir costos operacionales, es decir, mantener costos financieros y elevar el índice de liquidez de la empresa (Chiavenato, I. , 2017).

Los objetivos empresariales pueden agruparse en cuatro categorías:

1. La utilidad, considerada dentro de dos puntos de vista: retorno de los propietarios y de la economía de la empresa.
2. La expansión, sea con relación a ella misma o con relación al mercado en que participa.
3. La seguridad, que corresponde al deseo de la empresa de asegurar su futuro y continuidad,
4. La autonomía o independencia, objetivo por el cual la empresa pretende decidir destino con libertad (Chiavenato, I. , 2017).

B. Análisis del ambiente general

- Factores tecnológicos: incluyen costos y disponibilidades de todos los factores productivos utilizados en las empresas y los cambios tecnológicos.
- Factores políticos: incluyen decisiones gubernamentales capaces de afectar las actividades y operaciones de la empresa.
- Factores económicos: estado de la economía, tendencia de precios de los bienes o servicios, políticas monetarias, políticas fiscales, balanza de pagos, etc.
- Factores legales: la legislación afecta cada vez más operaciones y actividades de las empresas.
- Factores sociales: los valores sociales, actitudes de las personas, como clientes o empleados, pueden afectar la estrategia empresarial.
- Factores demográficos: estos factores, que comprenden la densidad de población y distribución geográfica, la distribución por edad, sexo, raza, etc., definen la manera como se distribuyen los clientes en el mercado.
- Factores ecológicos: incluyen aspectos del ambiente físico y natural, así como políticas gubernamentales al respecto (Chiavenato, I. , 2017).

C. Análisis organizacional

Según Chiavenato, I. (2017) el análisis organizacional debe tener en cuenta los siguientes aspectos internos de la empresa:

- a. La misión y visión organizacional, los objetivos empresariales y su jerarquía de importancia.
- b. Los recursos empresariales disponibles (financieros, físicos o materiales, humanos, mercadológicos y administrativos).
- c. La estructura organizacional y sus características, que incluyen los sistemas internos.
- d. La tecnología o tecnologías empleadas por la empresa, bien sea para generar sus productos o servicios ya sea para su propio funcionamiento.
- e. Las personas, sus habilidades, talentos, capacidades y aptitudes.
- f. El estilo de administración, que incluye la cultura organizacional, el estilo de liderazgo y los aspectos motivacionales internos Chiavenato, I. (2017).

El análisis organizacional verifica la potencialidad y vulnerabilidad de la empresa, para mostrar sus posibilidades reales en términos mercadológicos, financieros, tecnológicos, humanos y organizacionales Chiavenato, I. (2017).

D. Formulación de alternativas estratégicas

Según Chiavenato, I. (2017) la formulación de las alternativas estratégicas puede llevarse a cabo dentro de estándares rutinarios o bastante creativos. Dependiendo de la situación externa e interna, puede darse preferencia a estrategias activas o pasivas. Las empresas pueden combinar estrategias ofensivas (activas) y estrategias defensivas (pasivas) en diversas áreas del ambiente de tarea. La posición estratégica dentro de la dimensión activa o pasiva puede ser de cuatro clases:

1. Estrategia defensiva: característica de las empresas que conquistan un dominio de productos o mercado que tratan de mantenerlo y defenderlo de los competidores, sin preocuparse por los cambios de domino Chiavenato, I. (2017).
2. Estrategia ofensiva (o proyectiva): característica de empresas que buscan constantemente nuevos segmentos de productos o mercados, cambian sus dominios para aprovechar mejor las oportunidades ambientales y, por tanto, subutilizan los recursos pues no los aprovechan en operaciones estables Chiavenato, I. (2017).
3. Estrategia analítica: se sitúa entre los dos extremos; presenta características defensivas en ciertas ocasiones y ofensivas en otras Chiavenato, I. (2017).

4. Estrategia reactiva (o retardada): es una alternativa aislada y amorfa. En ambientes variables, algunas empresas no efectúan los realineamientos necesarios en sus estrategias para adecuarlas a las nuevas condiciones ambientales Chiavenato, I. (2017).

E. Elaboración de la planeación estratégica

La planeación estratégica es la manera de poner en práctica la estrategia empresarial. Mientras la estrategia empresarial se preocupa por “¿Qué hacer?” para conseguir los objetivos empresariales propuestos la planeación estratégica se orienta hacia el “¿Cómo hacer?” y tiene en cuenta el diagnóstico sobre “lo que hay en el ambiente” y “lo que tenemos en la empresa” Chiavenato, I. (2017).

- a. El horizonte temporal de la planeación estratégica debe orientarse a largo plazo. En un ambiente estable, largo plazo puede referirse a cinco o más años.
- b. El diagnóstico de la situación actual de la empresa frente al ambiente externo, la identificación de amenazas y oportunidades constituye el punto de partida para fijar los objetivos empresariales.
- c. El proceso de elaboración de la planeación estratégica debe caracterizarse por canales de comunicación abiertos en todos los niveles de la empresa.
- d. El proceso de elaboración de la planeación debe iniciarse y desarrollarse de manera espontánea e informal: la planeación nunca debe ser un factor desencadenante del trabajo en equipo de la organización, sino resultante de este.
- e. La planeación estratégica debe tener en cuenta todos los factores que, de manera integrada, deben constituir el comportamiento de la empresa Chiavenato, I. (2017).

F. Implementación de la planeación estratégica

Implementar significa poner los planes en acción. Es la fase del “hacer que ocurra” en la administración. La implementación se refiere a los pasos que un administrador sigue para lograr que los subordinados y otras personas realicen los planes establecidos. Representa el puente entre las decisiones administrativas y la ejecución real que llevan a cabo las personas o los niveles de la empresa Chiavenato, I. (2017).

1.1.2.3. Objetivos de la planeación estratégica

- Definir lo que deberá ser la organización en el futuro.
- Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización.

- Definir con anticipación los factores estratégicos clave con relación al futuro.
- Establecer el camino óptimo para enlazar la organización de hoy con la que deberá ser en el futuro.
- Conquistar una posición de ventajas centrada en los clientes.
- Identificar a la competencia, confrontarse con ella para precisar prerrogativas y desventajas.
- Identificar oportunidades significativas que se traduzcan en ventajas competitivas (Rojas, K. , 2016).

1.1.2.4. *Los propósitos de la planeación estratégica*

- Lograr los objetivos deseados en los negocios.
- Tener una herramienta de control de la alta dirección.
- Tratar con aspectos de incertidumbre.
- Combinar propósitos al enfrentar futuros inciertos (Rojas, K. , 2016).

1.1.3. *Diagnóstico estratégico*

El diagnóstico estratégico basado en el análisis FODA busca responder fundamentalmente a la pregunta ¿en dónde estamos hoy?

Para dar respuesta a esta interesante pregunta, el diagnóstico estratégico se vale de las siguientes herramientas:

- Las 5 fuerzas de Porter.
- Matriz DOFA definitiva (Amaya, J., 2015).

1.1.3.1. *Las 5 Fuerzas de Porter*

Realizando un análisis a las 5 fuerzas de Porter concluimos que:

Todas las fuerzas dependen de un conjunto de elementos que aumentan o disminuyen la fuerza del sector. El análisis de los factores permite identificar cuáles de ellos tienen la influencia positiva en la empresa y cuales negativa, así como evaluar al atractivo del sector. Según Porter hay que controlar dichos factores de manera adecuada para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal forma que se incremente la rentabilidad y el éxito.

- Fuerza 1: amenaza de nuevos ingresos (entrada de nuevos competidores).

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Factores que influyen en esta fuerza se representa en la Tabla 1-1.

Tabla 1-1:La Influencia de factores en la fuerza 1

Amenaza de entrada de nuevos competidores	Alta	Baja
Economía de escala		
Atractivo del sector		
Represalias		
Diferenciación del producto		
Costes de cambio de proveedor		
Acceso a los canales de distribución		
Acceso a las materias primas		
La lealtad de los clientes hacia marca		
Inversión necesaria o requisitos de capital		
Políticas gubernamentales		

Fuente: Serna, H. (2015).

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

- Fuerza 2: El poder negociador de los proveedores.

La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Los factores que influyen en esta fuerza se presentan en la Tabla 2-1.

Tabla 2-1:La influencia de factores en la fuerza 2.

Poder Negociador de los Proveedores	Alta	Baja
Concentración de los proveedores		
Relación entre demanda y oferta		
Diferenciación de productos de los proveedores		
Acceso a los productos sustitutivos		
Amenaza de la integración vertical hacia delante de los proveedores		
Posición monopolística del proveedor		
Costos de cambio del proveedor.		

Fuente: Serna, H. (2015).

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

- Fuerza 3: El poder negociar con los compradores.

El comprador busca optimizar sus recursos al negociar el costo de adquisición. Esto hace que el proveedor tenga que determinar el costo de las materias primas y de otros insumos.

Los factores que influyen en esta fuerza se presentan en la Tabla 3-1.

Tabla 3-1: La influencia de factores en la fuerza 3.

Poder Negociador de los Compradores	Alta	Baja
Concentración de los compradores		
Volumen de compras		
Relación entre oferta y demanda		
Costo de cambiar de proveedor		
Amenaza de la integración vertical hacia delante de los compradores		
Beneficios para compradores		
Posición monopolística del comprador		
Calidad de productos		
Productos sustitutos		

Fuente: Serna, H. (2015).

Elaborado por: Mayorga, H. 2020

- Fuerza 4: La rivalidad entre los competidores existentes

De acuerdo con Porter, ésta fuerza es el resultado de otras fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Tabla 4-1: Factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes

Rivalidad entre los competidores existentes	Alta	Baja
Disponibilidad de sustitutos		
Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido		
Nivel percibido de diferenciación del producto		
Costos de cambio para el cliente		
Propensión del comprador a la sustitución		

Fuente: Serna, H. (2015).

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

- Fuerza 5: La amenaza de posibles productos sustitutos.

La mayoría de empresas de un sector compiten con otros sectores que producen productos y servicios sustitutos porque estos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden provechosamente cargar.

Tabla 5-1: Factores que influyen en la amenaza de productos sustitutos

Rivalidad entre los competidores existentes	Alta	Baja
Concentración de competidores		
Diversidad de competidores		
Costos de cambio		
Condiciones de costos		
Costos de almacenamiento		
Diferenciación del producto		
Barreras de salida		

Fuente: Serna, H. (2015).

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

1.1.3.2. *Matriz DAFO*

Según Badia (2016) el concepto DAFO está formado por las iniciales de las cuatro variables que los integran.

- Debilidades (interno-negativo)
- Amenazas (externo-negativo)
- Fortalezas (interno-positivo)
- Oportunidades (externo-positivo) Badia, J. (2016).

Es una técnica de evaluación diseñada en los años 60 ampliamente empleada en organizaciones de diversa índole para la evaluación de ideas previa a la toma de decisiones, analizar la situación de la organización frente al entorno y generar estrategias de desarrollo.

De estas variables; las fortalezas y debilidades hacen referencia a los factores internos de la empresa, las oportunidades y amenazas se enfocan en los factores externos que afectan a la empresa, sobre los cuales existe menos capacidad de control ya que no depende únicamente de las actuaciones de la empresa sino también del entorno en el que se mueve la misma.



Gráfico 3-1. Estructura de una matriz DAFO

Fuente: Badia, (2016).

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

El análisis DAFO permite:

- Identificar y analizar aquellos elementos o variables internas que afectan a la empresa (fortalezas y debilidades) Badia, J. (2016).
- Identificar y analizar aquellos elementos o variables externas que afectan a la empresa (oportunidades y amenazas) Badia, J. (2016).
- Identificar y analizar los aspectos negativos para el desarrollo de la empresa (debilidades y amenazas) Badia, J. (2016).
- Identificar y analizar los aspectos positivos para el desarrollo de la empresa (fortalezas y oportunidades) Badia, J. (2016).

Por esta razón el análisis DAFO ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica empresarial ya que es una de los métodos más sencillos, y al mismo tiempo más eficaces, para recolectar y analizar toda la información necesaria para tomar decisiones acerca del futuro de la empresa.

Tabla 6-1: Formato para el análisis DOFA

MATRIZ DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Enumerar las de mayor impacto FCE		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Enumerar las de mayor impacto FCE		

Fuente: Serna, H. (2015).

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

El resultado del análisis DAFO permite concretar a través de una tabla resumen la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas; en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

1.1.4. *Direccionamiento estratégico*

Según Montenegro, A. Estrada, H. & Saumett, H (2016) el direccionamiento estratégico como parte de la ciencia de la Administración, surge en los años 70, donde hace énfasis en la dirección; consiste en diseñar estrategias y planes de acción que permitan prever sucesos futuros. Se constituye en una herramienta potente teniendo en cuenta las situaciones actuales.

1.1.4.1. *Etapas del direccionamiento estratégico*

Se realiza mediante varias fases o etapas que van desde la formulación de la visión, misión y objetivos, elaboración del diagnóstico, la formulación de la estrategia y los indicadores de gestión, hasta la aplicación de estas estrategias (Montenegro, A; Estrada, H; Saumett, H. , 2016).



Gráfico 4-1. Etapas del direccionamiento estratégico

Fuente: Estrada, A, Saumett, H & Montenegro, H. (2016).

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

a) *Diagnóstico y análisis estratégico*

Según Estrada, A, Saumett, H. & Montenegro, H. (2016) es el proceso de comparar la situación presente, fácilmente determinable, con una ya definida y por consiguiente conocida. Es un componente de la Dirección y la Planeación Estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización. Mediante el diagnóstico se obtienen los insumos que permiten la ideación de estrategias

atendiendo aquellos componentes de suma importancia y cuidado, identificados durante el mismo.

b) Diseño y formulación de la estrategia

Se formulan estrategias como un método o camino para alcanzar la misión de la empresa. En este sentido, una estrategia para ser formulada eficazmente debe disponer, obtener y manejar adecuadamente la información del entorno, detectar oportunidades y amenazas externas, definir sus fuerzas, debilidades para establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán Estrada, A, Saumett, H. & Montenegro, H. (2016).

a) Misión

Según (Andrade Merino, Sánchez Cuesta, & Andrade Romero, 2017), la misión de la empresa es el resultado de la filosofía, los valores y las creencias de la organización. Es el fruto de la cultura organizacional, pero a veces se expresa a través de los deseos de los directivos.

Dentro de la misión hay preguntas muy importantes y que al responderlas es una descripción de la razón de ser de la organización, una correcta definición de la misión debe contener:

- ¿Qué hace la organización?
- ¿Para qué lo hace?
- ¿Con qué lo hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Con cuáles criterios se rige?

¿Qué no debe faltar en la declaración de una misión?

- Bienes o servicios.
- Beneficiarios o usuarios.
- El ámbito territorial de la acción.

b) Visión

La visión hace referencia al futuro que desea la organización. Corresponde a como quiere ser reconocida. Se debe evitar repetir las funciones, y los productos que caracterizan la definición de

la misión. Así mismo, no deberían señalarse aquellos aspectos relacionados con los proyectos de modernización de corto plazo.

¿Qué no debe faltar en la declaración de una visión?

- Valores de la entidad.
- Cómo quiere ser vista en el futuro.

c) Objetivo Estratégico

Son los logros que la organización espera concretar en un plazo determinado, para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz. Está relacionada directamente con la misión. El objetivo estratégico hace referencia a ¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr?

c) Implementación de la estrategia

Implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan, es decir, abarca la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos. La implementación de la estrategia requiere herramientas para la toma de decisiones Estrada, A, Saumett, H. & Montenegro, H. (2016)

1.1.5. Control estratégico

El control estratégico o control organizacional es considerado como un sistema de decisiones que controla el desempeño y los resultados de la empresa en su totalidad, mecanismo mediante el cual considera las informaciones de retroalimentación provenientes del ambiente externo a la empresa y del nivel intermedio. El diseño de un sistema de control estratégico requiere de algunos elementos fundamentales como: eficacia, eficiencia, continuidad, seguridad, objetividad; adecuado y aceptado por los miembros; oportunidad y enfoque sobre puntos estratégicos (Morán, J.& Ferrer, M. , 2015).

Según Naranjo, Mesa & Solera (2016) el control estratégico tiene vínculos no solo con los directivos, sino con todos los integrantes de la organización, a diferencia del control de gestión y otras formas tradicionales, deberá incidir en el comportamiento de las personas. Debe proporcionar las herramientas de control, que permitan traducir las grandes estrategias de la organización, en los comportamientos operativos de cada uno, a través de la elección apropiada.

Tabla 7-1: Tipos y herramientas de control estratégico

Tipos de control estratégico	Herramientas de control
Desempeño global	<ul style="list-style-type: none">• Establecimiento de estándares• Medición de la efectividad de las técnicas de mercadeo (marketing)• Medición de la calidad del producto/servicio
Control de ganancias y pérdidas	<ul style="list-style-type: none">• Detección de variaciones
Informes contables	<ul style="list-style-type: none">• Control interno• Medidas correctivas• Retroalimentación
Análisis de retorno de la inversión	<ul style="list-style-type: none">• Uso de la tasa interna de retorno para el análisis del retorno de la inversión
Cuadro de mando integral	<ul style="list-style-type: none">• Definición de indicadores para evaluar la perspectiva financiera• Definición de indicadores para evaluar la perspectiva del cliente• Definición de indicadores para evaluar la perspectiva sobre procesos internos• Definición de indicadores para evaluar la perspectiva de formación y crecimiento

Fuente: (Morán, J.& Ferrer, M. , 2015).

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

1.1.6. Perspectivas del *balanced scorecard*

La competencia en la actualidad es un tema en las empresas, esto ha llevado a buscar diferentes vías para alcanzar las metas estratégicas, ser más productivos y aprovechar de manera más eficiente los recursos a su alcance.

Para lograr esto es de importancia que todas las personas que integran la organización tengan claridad de la dirección a seguir para alcanzar estos objetivos y conozcan de qué manera desde su puesto de trabajo van a colaborar al desarrollo de la empresa.

Según Pérez (2015) una metodología muy utilizada por las organizaciones en la actualidad para lograr la alineación de los objetivos de la empresa con los de cada uno de los miembros del equipo es el *Balanced Scorecard* (BSC) el cual tiene como principal fin como una herramienta de medición y de gestión que permite direccionar los esfuerzos del talento humano para traducir la estrategia en ejecución. El BSC es una herramienta de gestión que convierte la visión de la compañía en acciones concretas, mediante un conjunto de indicadores divididos en 4 categorías del negocio.



Figura 1-1. Perspectivas dentro del balanced scorecard
Fuente: Pérez, (2015).
Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

Se considera que en estos 4 rubros se engloban todos los procesos que la empresa requiere para un concreto funcionamiento, deben tomarse en cuenta para definir los indicadores clave de la compañía. Es importante el equilibrio entre estas categorías ya que es lo que otorga el balance entre los procesos internos que tienen que ver con colaboradores, innovación, capacitación, etc., así como los externos que van relacionados a los accionistas y clientes. (Pérez, O. , 2015).

Por otro lado, se considera que existe también un equilibrio entre los indicadores que muestran resultados, especialmente en la utilidad, los que consideran el crecimiento de la empresa en un futuro como es el desarrollo del talento humano.

1.1.6.1. *Perspectiva financiera*

Tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas, su principal enfoque es crear valor para ellos mediante indicadores de rendimiento que reflejen el comportamiento operativo, crecimiento y sustentabilidad de la empresa. Es el vínculo final de los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia organizacional, es decir la meta final que se persigue en la empresa para generar utilidad y es muy importante para analizar el desempeño de la empresa como generadora de ingresos. (Pérez, O. , 2015).

Según Pérez, O. (2015), por lo general este rubro incluye objetivos de índole estratégico como el incremento de los ingresos, el aumento en las utilidades, mejora en las operaciones y utilización

de recursos y capital. La importancia de esta perspectiva radica en dar a conocer a los accionistas información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero de la empresa y conocer si el negocio está siendo rentable de acuerdo a las metas estratégicas establecidas.

Algunos indicadores comunes en esta perspectiva con:

- Ingresos.
- Utilidad neta.
- Valor económico agregado.
- Margen operativo.
- Margen de contribución.
- Retorno de la inversión.
- Flujo de caja.
- Precio de la acción.

1.1.6.2. *Perspectiva de enfoque en el cliente*

Esta perspectiva busca responder: “¿Qué hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?”.

Es importante centrarse en lo que la empresa requiere llevar a cabo para garantizar la retención del cliente y la adquisición de clientes futuros para brindar rentabilidad a la organización. Se brinda información de la percepción del cliente y con base a ello se definen indicadores que ayudaran a responder a las expectativas de los clientes. De esto depende en gran parte la generación de ingresos que se verán reflejados en la perspectiva financiera. (Pérez, O. , 2015).

Algunos de los indicadores clave para este rubro son:

- Nivel de satisfacción del cliente.
- Índice de recompra.
- Participación de mercado.
- Pedidos devueltos.
- Percepción de valor de marca.
- Cantidad de quejas.

Según (Pérez, O. , 2015) es importante dar valor a esta categoría como parte esencial de la estrategia organizacional para buscar un enfoque en el cliente que permitirá a la compañía alcanzar de manera satisfactoria sus metas y destacarse frente a la competencia.

1.1.6.3. *Perspectiva de procesos internos*

En esta categoría se deben identificar los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos clave de la organización de los cuales depende cubrir las expectativas tanto de accionistas como de clientes. Es importante que esté adecuado y diseñado según las operaciones de la empresa, se desarrolle tomando como punto de partida la cadena de valor y/o el modelo de negocio sobre el cual se basan las actividades de la empresa (Pérez, O. , 2015).

Sin embargo, podemos mencionar algunos indicadores básicos pertenecientes a esta perspectiva como:

- **Procesos de innovación**

- Porcentaje de nuevos productos y/o servicios.
- Costos de desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
- Porcentaje de ventas de nuevos productos y/o servicios (Pérez, O. , 2015).

- **Procesos operativos**

- Porcentaje de mermas.
- Margen de productos defectuosos.
- Devoluciones por producto defectuoso.
- Tiempos de fabricación.
- Aprovechamiento de activos (Pérez, O. , 2015).

- **Procesos de post-venta**

- Tiempo de respuesta al cliente.
- Costo de las reparaciones.
- Cumplimiento de garantías (Pérez, O. , 2015).

1.1.6.4. *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Esta perspectiva busca responder: “¿Qué podemos hacer para aprender y mejorar como empresa?”. En este rubro la empresa debe poner especial atención para obtener resultados a largo plazo, dentro de este se pueden identificar tres áreas principales:

1. **Capital humano:** Se refiere al conocimiento que tiene el equipo de trabajo, así como su capacidad para aprender y adaptarse a los nuevos retos en el ámbito laboral.
2. **Sistemas e infraestructura:** En este apartado se incluye el apoyo tecnológico, la información y los recursos que la empresa brinda a su talento humano para llevar a cabo sus actividades de manera más efectiva.
3. **Clima organizacional:** Este factor es de gran relevancia ya que su medición indica cómo se sienten los colaboradores trabajando para la empresa, si se identifican con sus valores y las percepciones que tienen acerca de las oportunidades de cambio que pueden ayudar a mejorar la empresa como lugar de trabajo. Esto generalmente tiene repercusiones a nivel productividad, rotación de personal, etc., (Pérez, O. , 2015).

Entre otros indicadores importantes de este rubro se encuentran:

- Competencias clave del personal (brecha entre lo actual y lo requerido).
- Retención de talento clave.
- Recursos tecnológicos a disposición del desarrollo y desempeño del empleado.
- Programas de desarrollo y aprendizaje.
- Clima organizacional.
- Satisfacción del personal (Pérez, O. , 2015).

Según Pérez, O. (2015) En la perspectiva de aprendizaje y desarrollo el punto principal está en el talento humano el cual funge como el medio para alcanzar ese nivel de excelencia y lograr los objetivos estratégicos.

1.1.7. *Herramientas de la planeación*

Las herramientas de la planeación tienen una división de acuerdo a la función de lo que cada una de ellas evalúa como, por ejemplo:

- Análisis del entorno: análisis de grandes cantidades de información para detectar emergentes y crear escenarios.
- El competidor: identifica quienes son los competidores, que hacen y como sus acciones afectarán el enfoque de la organización.
- Escenario: punto de vista consistente de lo que probablemente sucede en el futuro.
- Pronóstico: predicciones de resultados futuros, dos de las predicciones más comunes son los ingresos futuros y los nuevos adelantos tecnológicos, sin embargo, cualquier componente del entorno general y específico de la organización puede ser sujeto a pronósticos
- Pronósticos de ingresos: es la predicción general de los ingresos futuros, involucra la proyección de ventas generada a partir de los datos históricos, ajustadas con las tendencias encontradas en el análisis del entorno como los cambios de factores sociales, económicos, legales, políticos, etc.
- Pronósticos tecnológicos: busca anticipar los cambios en la tecnología y el marco temporal en el cual las nuevas tecnologías pueden convertirse en realidades económicas.
- Pronósticos cuantitativos: aplican un conjunto de reglas matemáticas a una serie de datos anteriores para predecir datos futuros.
- Pronósticos cualitativos: utilizan el juicio y las opiniones de conocedores (Rojas, K. , 2016).

1.1.7.1. Análisis FODA

Según Ramírez (2017) el diagnostico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos.

Se inicia con los conceptos de las variables internas y luego con las externas, por razón de agrupar los conceptos dentro de su misma categoría.

- Fortaleza. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc.

- Debilidad. Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc., (Ramírez , J. , 2017).

Las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen los límites determinados por el sector productivo a que pertenece una entidad, y el entorno general que define el ambiente competitivo.

- Oportunidades. Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización, pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa.
- Amenazas. Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina.

1.1.7.2. Benchmarking

Según Rojas, J. (2016) es una herramienta para encontrar las mejores características, procesos, y servicios del producto que sea posible, a efecto de usarlos como parámetro para mejorar los productos, procesos y servicios de la propia empresa. Normalmente se compara la empresa contra el líder de la industria para darle valor a la comparación.

Etapas del Benchmarking

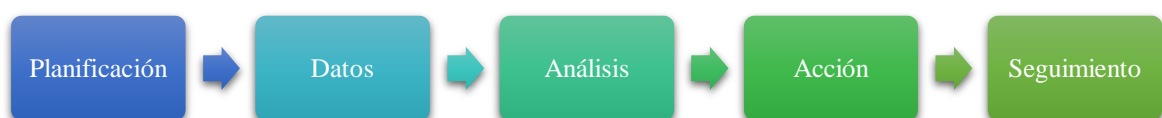


Gráfico 5-1. Etapas de Benchmarking

Fuente: Espinosa, O. (2017).

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

- **Planificación**

El principal objetivo de esta etapa es responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero medir? Toda investigación tiene que tener un porqué, y éste debe estar relacionado con un área de nuestra empresa que queremos mejorar.
- ¿A quién voy a medir? Para responder a esta segunda pregunta hemos de plantearnos qué tipo de benchmarking vamos a seguir: competitivo, interno o funcional. Una vez hayamos tomado la decisión sabremos si nos compararemos con un departamento propio o con una empresa de dentro o fuera del sector.
- ¿Cómo vamos hacerlo? Para llevar a cabo el proyecto hemos de crear un equipo de trabajo para que sea responsable de la organización y dirección del mismo (Espinosa, R. , 2017).

- **Datos**

La recopilación de datos es fundamental para el benchmarking, de ello dependerá en gran medida el éxito o el fracaso de todo el proceso. Podemos obtener datos de diferentes fuentes: interna, asociaciones profesionales o investigaciones propias entre otras (Espinosa, R. , 2017).

- **Análisis**

Una vez hemos recopilado la información necesaria, hemos de analizar los elementos que causan las diferencias entre nuestra compañía y las empresas estudiadas, para poder identificar las oportunidades de mejora. Hay que tener en cuenta que únicamente seleccionaremos aquellas mejoras que por tamaño, recursos e infraestructura sea viable llevar a cabo por nuestra empresa (Espinosa, R. , 2017).

- **Acción**

Después de analizar la información y lograr identificar los mejores aspectos de las empresas que hemos seleccionado, los tomamos como puntos de referencia para adaptarlos a nuestra empresa, pero siempre añadiéndole alguna mejora o alguna ventaja que le aporte valor a nuestros clientes (Espinosa, R. , 2017).



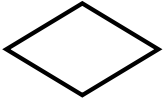

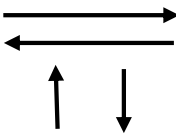

- **Seguimiento y mejora**

En esta etapa final se debe hacer un informe con la información obtenida que haya destacado del proceso, esto ayudara a retomar el trabajo en proyectos posteriores.

1.1.7.3. Diagrama de flujo

Es un instrumento que representa gráficamente un proceso, ofrece una descripción visual de actividades involucradas en un proceso mostrando la secuencia y facilitando la comprensión de cada actividad con las demás. Cada paso del proceso es representado por un símbolo. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección del flujo del proceso (Rojas, K. , 2016).

Tabla 8-1: Símbolos del diagrama de flujo

SÍMBOLO	NOMBRE	ACCIÓN
	Terminal	Representa el inicio o el fin del diagrama de flujo.
	Entrada y salida	Representa los datos de entrada y los de salida.
	Decisión	Representa las comparaciones de dos o más valores, tiene dos salidas de información falsa o verdadera.
	Proceso	Indica todas las acciones o cálculos que se ejecutaran con los de entrada u otros obtenidos.
	Líneas de flujo de información	Indican el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.
	Conector	Este símbolo permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso.

Fuente: Rojas, K., (2016).

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

Diagrama de operaciones

Se utilizan dos símbolos para construir la gráfica del proceso operativo: un pequeño círculo representa una operación y un pequeño cuadrado representa una inspección. Una operación se lleva a cabo cuando una parte bajo estudio se transforma intencionalmente, o cuando se estudia o se planea antes de que se realice cualquier trabajo productivo en dicha parte. Una inspección se realiza cuando la parte es examinada para determinar su cumplimiento con un estándar.

1.1.7.4. *Manuales*

Según Rojas, K. (2016), los manuales son documentos que permiten la coordinación y comunicación, permite registrar, documentar en forma ordenada y sistémica la información de una organización.

Existen diversos tipos de manuales, de entre los cuales los más usuales son:

- Manual de operaciones.
- Manuales departamentales.
- Manuales de calidad.
- Manuales de organización.

1.1.8. *Plan operativo anual*

Es un documento oficial en el que los responsables de una organización o un fragmento de las mismas enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración de un año, lo que hace que también sea conocido como plan anual o POA.

Es una herramienta de la planificación que sirve para dar un ordenamiento lógico de las acciones que se proponen realizar las unidades que integran una institución.

- **Elementos a considerar**

- El POA debe permitir lograr resultados de manera planificada.
- Debe ser un instrumento corto, ágil, sencillo. Mientras más largo, menos se usa.
- Las metas y resultados deben estar claramente conocidos e interiorizados en todos los niveles de la organización.
- Debe tener un seguimiento formal por lo menos trimestralmente.

- **Partes del plan operativo anual**

- Objetivo general.
- Objetivos específicos.
- Actividades y metas.
- Estrategias de trabajo.
- Plazo de ejecución.

- Responsables.

- **Niveles del plan operativo**

- Nacional
- Estatal
- Municipal
- Comunal

1.1.9. Indicadores clave de desempeño vinculado al BSC control estratégico

Según la investigación de Rivas (2019), Existe un número enorme de KPIs que las empresas pueden utilizar para medir su desempeño. Sin embargo, no es recomendable que se utilicen más de 10 o 12 pues una cantidad mayor de KPIs puede quitarle practicidad y efectividad al análisis. Entre los Indicadores Clave de Desempeño más importantes para las empresas SaaS tenemos:

- **Costo de adquisición de clientes (CAC)**

Como su nombre lo indica representa una medida para calcular la cantidad de dinero que cuesta adquirir un nuevo cliente. Una empresa que se destaque en este indicador debe tener un CAC igual a cero Rojas, K. (2016).

- **Tasa de Abandono (Churn rate)**

Esta medida establece el número de clientes que la empresa pierde en un periodo determinado (diario / mensual / anual). El churn rate es esencial para las empresas basadas en SaaS, donde los clientes realizan pagos recurrentes. Si la tasa de abandono es alta, significa claramente que los clientes no están satisfechos Rojas, K. (2016).

- **Margen de cobertura (MC)**

Este indicador sirve para entre otras cosas, entender qué productos y servicios hay que seguir generando y cuáles se deben discontinuar. Este tipo de decisiones se pueden tomar después de lograr que el MC arroje información acerca del margen restante después de deducir todos los costes variables de fabricación del producto o servicio, de los ingresos totales Rojas, K. (2016).

- **Volumen de ventas**

El nombre de este indicador deja bastante clara su función. Esta también es una KPI de gran importancia pues a través de ella se pueden establecer con mayor precisión los objetivos que deben seguir los vendedores. La mejor manera de obtener resultados concisos con esta KPI es con ayuda de un CRM moderno como Freshsales. No dudes en invertir en este tipo de herramientas para obtener mejores resultados Rivas (2019).

1.1.10. *Planeación estratégica financiera*

De acuerdo a (Chandler, A., 2012, pág. 134) “una vez definida la estrategia del negocio, cuya versión financiera se suele concretar en los términos de crecimiento rentable, el área financiera tiene que definir sus propios objetivos funcionales, que midan, evalúen en términos económicos y cuantifiquen en valores monetarios los resultados de la estrategia general”.

El autor también determina que “de la misma forma que en las otras áreas, la definición de la estrategia financiera es un proceso de análisis, reflexión en el que es necesario analizar diversas alternativas, ensayando resultados y valorando también el coste de oportunidad de las decisiones adoptadas” (Chandler, A., 2012, pág. 135).

1.1.11. *Sistema financiero*

De acuerdo a (Nunes, P., 2013, pág. 15) El sistema financiero es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Según (Fred, D., 2012, pág. 24) Manifiesta que: el sistema financiero a pesar de su importancia en el desarrollo de las actividades empresariales, requieren de otros elementos que son importantes de señalar, las decisiones que se tomen en otras secciones de la empresa (producción, talento humano, informática, mercadeo etc.), las cuales están condicionadas a la situación financiera, por tanto todas las actividades que desarrollan en una empresa se reflejan en los movimientos y balances contables, con lo cual las finanzas representan el recurso que hace posible el funcionamiento de la empresa, sin ellos los esfuerzos y todo lo que se pretendiera realizar al interior de las organizaciones no sería posible.

1.1.12. *La información financiera*

La información financiera es información que produce la contabilidad indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas, por lo tanto, es procesada, concentrada para uso de la gerencia y personas que trabajan en la empresa. La necesidad de esta información hace que se produzcan los estados financieros. Esta información se ha convertido en un conjunto integrado de estados financieros y notas, para expresar cual es la situación financiera, resultado de operaciones, cambios en la situación financiera de una empresa. La importancia de la misma será presentada a los usuarios, sirven para que formulen sus conclusiones sobre el desempeño financiero de la entidad. Por medio de esta información y otros elementos de juicio el usuario general podrá evaluar el futuro de la empresa para tomar decisiones de carácter económico sobre la misma. (Besley, S., 2011, pág. 68).

En toda administración de una empresa, es importante y necesaria la información financiera ya que es la base para una buena decisión, para que la decisión que se tome sea suficiente y oportuna para los ejecutivos. La administración financiera es la información que da parte la contabilidad ya que es indispensable para la toma de decisiones de la empresa. La necesidad de la información financiera se presenta a los usuarios, para que formulen sus conclusiones sobre el desempeño financiero de la entidad. Por esta medio la información y otros elementos de juicio los usuarios generales podrán evaluar el futuro de la empresa, tomar decisiones de carácter económico de la empresa. La interpretación de los estados financieros suficientes sobre dicha información financiera, es de hechos históricos y futuros que tienen elementos relacionados entre sí. Para relacionarlos, se necesita un análisis el cual consiste en aplicar técnicas y procedimientos matemáticos (Bravo, M., 2011, pág. 45).

De acuerdo (Schiff, J., 2010, pág. 35) La información es un recurso muy importante para los individuos y las organizaciones. Se puede considerar la contabilidad financiera como un sistema que proporciona información sobre datos de carácter económico, permitiendo conocer la situación y los cambios en los estados financieros, facilitando la planeación financiera y las transacciones de negocios. La información financiera permite organizar los presupuestos, manejar los flujos de caja, analizar las inversiones y tomar decisiones que conduzcan al aumento de las ganancias en las transacciones financieras.

1.2. Marco conceptual

1.2.1. Planeación

El principio de planeación hace referencia al deber de la entidad contratante de realizar estudios previos adecuados (estudios de pre factibilidad, factibilidad, ingeniería, suelos, etc.), con el fin de precisar el objeto del contrato, las obligaciones mutuas de las partes, la distribución de los riesgos y el precio, estructurar debidamente su financiación y permitir a los interesados diseñar sus ofertas y buscar diferentes fuentes de recursos (Amaya, 2016).

1.2.2. Gestión financiera

Según Cabrera, C, Fuentes, M, & Cerezo, C (2017), la gestión financiera es una de las áreas tradicionales que comprenden un proceso de gestión y gerencia de cada organización indistintamente de su tamaño o del sector al que pertenezca dicha empresa. Se torna indispensable poder realizar y ejecutar el análisis, decisiones y acciones a procesos de evaluación, en donde las mismas deben estar relacionadas con la estrategia y medios financieros que sean necesarios para sostener la operatividad de la organización propiciando al mismo tiempo el margen de utilidad para los accionistas. Es por ello que la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos. El objetivo de la gestión financiera para las organizaciones es hacer que la organización se maneje con eficiencia y eficacia, ya que se trata de propiciar un manejo técnico, humano y transparente en el proceso tan delicado de la administración y la asignación de los recursos financieros en las organizaciones productoras de bienes y/o servicios.

1.2.3. Sector de la construcción

La actividad de la construcción es uno de los pilares en los que se sostiene la economía de todo país. Por ello su recuperación, en Ecuador, es importante. El sector de la construcción ha presentado una depresión durante los años 2016 y 2017. Si bien 2017 se mantuvo como un año difícil para la construcción, desde el Banco Central se proyectó que en 2018 se revertirá esta tendencia, aunque el crecimiento todavía puede ser negativo (Dueñas, R;& Morillo, M. , 2018).

1.2.4. Empresa constructora

Una empresa constructora es una sociedad que recibe recursos económicos de sus accionistas y la emplea en la ejecución de obras para obtener un beneficio del que parte devuelve como dividendos al accionista para remunerar el capital aportado. La razón de ser una empresa constructora es la ejecución de obras a través de los contratos de obra (Areses, J., 2011).

1.2.5. *Análisis financiero*

Es la interpretación, comparación, estudio de estados financieros y datos operacionales de una entidad; implica el cálculo y la significación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores de estados financieros complementarios y auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la organización (Besley, S., 2011).

1.2.6. *Recursos económicos o financieros*

Sinónimo de factor productivo. Se caracteriza por ser escaso, su disponibilidad es limitada en relación a las necesidades que con ellos se pueden satisfacer, se distingue entre recursos humanos, recursos naturales, recursos renovables, etc., (Andrade, S., 2012).

1.2.7. *Estados financieros*

También denominados Estados Contables, Informes Financieros o Cuentas Anuales, son informes y reportes que utilizan las instituciones para transmitir la situación económica, financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o período determinado (Bravo, M., 2011).

1.2.8. *Riesgos financieros*

Es la probabilidad de un evento adverso y sus consecuencias. Es decir, se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización (Andrade, S., 2012).

1.3. *Idea a defender*

Elaboración de un plan estratégico para la Constructora y Consultora “COPALAUSA CIA. LTDA., con el objetivo de mejorar la rentabilidad y la correcta toma de decisiones.

1.4. *Variables*

1.4.1. *Variable independiente*

Plan estratégico

1.4.2. *Variable dependiente*

Mejorar la rentabilidad

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

2.1.1. *Enfoque cuantitativo*

Es estructurado, inflexible, específico en detalles en el desarrollo del estudio. Involucra intervención, manipulación y control. Puede ser descriptiva, correlacional, causal-comparativa y experimental” (De Pelekais, 2015).

Se orienta a un enfoque cuantitativo en la investigación porque se analizará información de los balances y estados de resultados de la constructora y consultora COPALAUUSA CIA. LTDA., donde se revisará la variación de niveles de rentabilidad, para así diseñar un plan estratégico acorde a los resultados obtenidos, este método se manipulará a partir de la recolección de información financiera.

2.1.2. *Enfoque cualitativa*

Es flexible, se especifica en términos generales en el desarrollo del estudio. Puede haber o no intervención y el mínimo de distracción. Histórica etnográfica y estudio de casos” (De Pelekais, 2015).

El enfoque cualitativo permite definir correctamente al problema utilizando instrumentos para la recopilación de información como la observación y entrevistas. Se utiliza cuando se adquiera la información de las encuestas y entrevistas, de la información propia de la empresa.

2.2. Nivel de investigación

2.2.1. *Descriptivo*

La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas que identifican las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera

cuidadosa, luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento (Velducea, 2015) .

A través de la investigación descriptiva se realizará un estudio a fondo de las características del problema de la constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA, a través del análisis de la información obtenida de sus empleados, clientes y gerente de la organización.

2.2.2. Explicativa

Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos (Velducea, 2015).

Mediante la investigación explicativa se intenta buscar un aspecto de la realidad en la constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

2.3. Diseño de investigación

Según Rees (2015) el estudio transversal son estudios observacionales. Esto significa que los investigadores registran información sobre sus sujetos sin manipular el entorno de estudio.

La presente investigación se enfoca a recopilar información necesaria que parte de características pasadas, conductas o experiencias tanto del macro como del micro ambiente de la organización con el objetivo de consolidar un plan estratégico efectivo. Los datos obtenidos se plantean en un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), siendo las principales matrices de estudio, además se efectuar una entrevista y encuestas.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. Observación directa

Según García (2019) la observación directa se la realiza con cierta espontaneidad, por una persona calificada, esta debe de desarrollarse de forma consiente y desprejuiciada.

Es así que mediante una observación realizada en el sector donde actualmente tiene funcionamiento la empresa permitirá un mayor alcance de los servicios, logística e infraestructura de la empresa con el propósito de tener un resultado favorable dentro de la investigación.

2.4.2. Investigación documental

La investigación documental o bibliográfica es aquella que procura obtener, seleccionar, compilar, organizar, interpretar y analizar información sobre un objeto de estudio a partir de fuentes documentales, tales como libros, documentos de archivo, hemerografía, registros audiovisuales, entre otros Rees (2015).

La investigación documental nos ayuda a conocer datos históricos o información relevante mediante libros folletos revistas entre otros que sirvan de guía en la investigación y los documentos emitidos por la empresa permite tener una idea más clara de los servicios que brinda COPALUSA, para poder complementar la información analizada se acudirá a libros ya que la información es desactualizada.

2.4.3. Estudio de campo

La actividad científica suele asociarse al trabajo teórico y en el marco de un laboratorio. Esta visión corresponde con una parte de la ciencia, pero no con su totalidad, ya que hay procedimientos experimentales que se realizan sobre el terreno. Son los llamados estudios de campo (en ocasiones se utiliza el término trabajo de campo) (Velducea, 2015).

La investigación de campo en la investigación es el levantamiento de información ya sea directa o indirectamente de la institución y la ejecución de las encuestas para la recolección de la información.

2.5. Población y muestra

De acuerdo a (Hernández, 2014) “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

Para realizar el trabajo de investigación existirá dos poblaciones de estudio; aspectos internos se aplicarán encuestas a los trabajadores tanto el personal administrativo como el equipo técnico, conformado de la siguiente manera:

- * Personal administrativo= 3 personas
- * Equipo técnico= 5 personas

La población está conformada por un total de 8 personas, considerando que la población es pequeña se trabaja con todo el universo.

En el aspecto externo se analizará los datos obtenidos en su integridad, se aplicarán encuestas a todos los clientes de la consultora y constructora COPALAUUSA CIA. LTDA., se conoce por información emitida del gerente de la organización, tiene alrededor de 87 clientes al momento que han solicitado el servicio.

Como se puede evidenciar no se aplica fórmula de la muestra por un motivo de que no cumple la ley de más de 100 personas por lo tanto se trabaja con toda la población.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

2.6.1.1. Método analítico

Según Rivas (2019), el método analítico permite aplicar posteriormente el método comparativo, permitiendo establecer las principales relaciones de causalidad que existen entre las variables o factores de la realidad estudiada. Es un método fundamental para toda investigación científica o académica, es necesario para realizar operaciones teóricas como son la conceptualización y la clasificación.

En la presente investigación permite analizar la información obtenida para la toma de decisiones y formulación de estrategias que ayuden a la institución a mejorar los ingresos económicos.

2.6.1.2. Método inductivo

Según (Rivas , 2019) el método inductivo plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin. Puede observarse que la inducción es un resultado lógico y metodológico de la aplicación del método comparativo.

En la investigación el método inductivo nos permitirá recolectar la información necesaria para poder llegar a soluciones y conclusiones las que nos darán diversas soluciones a las problemáticas.

2.6.2. Técnicas e instrumentos

Es el conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador establecer la relación con el objeto o sujeto de la investigación. Instrumento: mecanismo que usa el investigador para recolectar y registrar la información: formularios, pruebas, test, escalas de opinión y listas de chequeo (Rivas , 2019).

2.6.2.1. Entrevista

Es un término que está vinculado al verbo entrevistar (la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado) (Rivas , 2019).

Para la ejecución del plan estratégico se utilizó la entrevista al Gerente de la empresa COPALAUUSA con el objetivo de indagar a profundidad sobre el nivel económico de la institución.

2.6.2.2. Encuesta

La encuesta es un instrumento para recoger información cualitativa y/o cuantitativa de una población estadística. Para ello, se elabora un cuestionario, cuyos datos obtenidos serán procesados con métodos estadísticos (Rivas , 2019).

Por medio de las encuestas que se realizará a los trabajadores y clientes de la constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA., se obtuvo la información para la realización del plan estratégico.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados y discusión de resultados

3.1.1. *Análisis de resultados e interpretación de resultados*

3.1.1.1. *Análisis general de encuestas realizadas a los trabajadores COPALAUZA Cia Ltda.*

Al realizar las encuestas a los colaboradores se pudo evidenciar que al firmar el contrato con la compañía el 75% no reciben ningún tipo de inducción o capacitación por que el puesto requerido es de tercer nivel y el cargo que desempeña los colaboradores es dependiendo el cargo requerido por el portafolio de servicio ofertado la compañía a sus clientes que son Topógrafo, Tecnólogo en salud y medio ambiente, Promotora social, Arquitecto, Secretaria, Contador de los cuales la mayoría de personas contratadas está concentrado en el área técnica que son el motor fundamental para el funcionamiento de las actividades diarias, y cumpliendo con los horarios de trabajo establecido por la ley pero en la parte que está directamente relacionado con el trabajo tiene que pasar dicho horario siendo un problema de remuneración otro de las falencias es que los colaboradores desconocen la filosofía corporativa ocasionando en varias ocasiones la duplicidad de funciones por la carencia de un organigrama funcional -estructural y el manual de funciones esto surge porque dentro de la empresa no existe capacitaciones que ayuden a fomentar el empoderamiento del trabajador

3.1.1.2. *Análisis general de encuestas realizadas a los clientes de COPALAUZA Cia Ltda.*

La encuesta ejecutada a los clientes de la compañía se determina que la atención brindada por un colaborador de la empresa es un buen trato considerando que el compromiso y responsabilidad en sus obras y contratos cumpliendo con sus plazos programados por lo cual el cliente se siente satisfecho por los servicios brindados, el 56% de los clientes indican que el personal cubre las necesidades y llegan a solucionar de manera oportuna y apropiada los problemas presentados en los proyectos como lo establece las Normas Ecuatorianas de Construcción y de esta forma hacer el respectivo control considerando que un 38% menciona que no se realiza un seguimiento por falencias existentes con los usuarios o dentro de la obra. Siendo un problema para la pérdida de clientes y ocasionan disminución económica de la compañía.

3.2. Contenido de la propuesta

3.2.1. Generalidades

La Constructora y Consultora COPALAUSA CIA. LTDA., es una organización creada desde el año 2012, su principal objetivo social es la prestación de servicios con todo lo relacionado a la construcción y consultoría de esta, se ha desarrollado y posicionado en el mercado local lo que ha permitido mejorar sus servicios para comodidad de sus clientes.

A partir del 2012 la organización antes mencionada ha venido brindando sus servicios a personas naturales y jurídicas ubicadas en las provincias de Chimborazo, Loja, Cotopaxi, Pastaza y Napo. En la actualidad esta organización cuenta con ocho colaboradores, los mismos que han venido trabajando día a día.

3.2.2. Justificación

La presente propuesta es importante por cuanto se pretende generar un lineamiento de cada uno de los recursos organizacionales y encaminarlos al fortalecimiento de la imagen, entonces la rentabilidad sea el óptimo acorde a la inversión efectuada para la consultora y consultora COPALAUSA Cia. Ltda.

Por tanto, estructurar un modelo de planificación estratégica no solo que dinamizará la inversión, sino que permitirá generar compromiso, responsabilidad en cada uno de los colaboradores desarrollando esto a mayor cobertura en el mercado, por ende, poder acceder a nuevas oportunidades de negocio y por tanto acceder a ventajas competitivas en el entorno.

De tal manera que la propuesta está encaminada a crear en la consultora y consultora COPALAUSA Cia. Ltda., un direccionamiento estratégico en el cual se potencialicen sus recursos y así obtener a un manejo integral que permita a la institución posicionar una imagen de calidad y eficiencia mediante la creación de estrategias, se cumplirá los objetivos mismos que permitirán el acceso a mejores oportunidades de negocio y poder acceder a un proceso de mejoramiento continuo en el mercado.

3.2.3. *Objetivos*

3.2.3.1. *Objetivo general*

Estructurar un plan estratégico que permita mejorar los procesos administrativos conociendo la situación económica actual de la consultora y consultora COPALAUUSA CIA. LTDA de la ciudad de Riobamba.

3.2.3.2. *Objetivos específicos*

- Conocer la situación económica actual de la empresa mediante un análisis horizontal y vertical para detectar las falencias.
- Crear la filosofía corporativa orientada al direccionamiento eficiente y la maximización de los recursos administrativos y económicos.
- Proponer estrategias corporativas que permita la integración y la coordinación de los procesos administrativos y económicos de la consultora y consultora COPALAUUSA CIA. LTDA.

3.2.4. *Operacionalización de la estructura de la propuesta*

El plan estratégico que se plantea en la presente investigación se detalla en la tabla 1-3., en la cual se puede conocer el entorno de cada una de las oportunidades de negocio para poder lograr una perspectiva a largo plazo de mejoramiento y sostenimiento organizacional, para poder garantizar una permanencia en el entorno y visualizar los esquemas de cambio, donde se ejecutara una visión para conocer las tendencias a futuro, aplicando los estándares de calidad en la operatividad con un monitoreo permanente de la situación interna y externamente, para la presente investigación la primera fase analítica se ejecuta un análisis horizontal y vertical de la situación actual, como segunda fase se ha establecido el análisis estratégico mediante el FODA, la tercera fase establecer la filosofía corporativa siendo eje direccional interno, para que posteriormente en la fase cuarta operativa se desarrollen los objetivos y estrategias empresariales; quinta fase control donde se monitorean el cumplimiento de todo lo propuesto.

Tabla 9-3: Esquema de la propuesta desarrollada

Conocer la situación actual	Toma de decisiones	Análisis horizontal y vertical
Establecer un sistema de información mediante el análisis situacional	Mejoramiento continuo	Elaboración de la matriz FODA
Definir la filosofía gerencial	Creación de cultura organizacional	Filosofía corporativa (Misión Visión, Valores corporativos etc.)
Estructurar el alcance estratégico en la empresa	Lineamiento estratégico	Establecer objetivos, estrategias y actividades indicadores de gestión

Fuente: Constructora y consultora COPALAUUSA Cia Ltda.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

3.3. Análisis vertical y horizontal

Análisis horizontal

Una vez ejecutado el análisis horizontal y vertical se puede evidenciar en el anexo E y F que los activos que tiene la empresa en el año 2016 es de 11.107,32, en el año 2017 es de 9.583,37 y en el 2018 es de 9.662,45 donde se puede observar claramente que existe disminución en los dos primeros años y un pequeño incremento para el 2018 esto surge porque en el último año mantiene liquidez por lo tanto ocasiona que la empresa no sea solvente en su calidad.

El pasivo se evidencia según los análisis que el año 2016 es de 250,22, en el 2017 es de 7.817,35 y el 2018 es de 8.395,94 esto necesita de un incremento porque la empresa ha contraído deudas con terceros y esto depende de la falta de estrategias organizacionales para mejorar la situación de las deudas con las terceras.

El capital que mantiene al consultor en el año 2016 es de 10.857,10, en el año 2017 es de 1.766,02 y el año 2018 es de 1.307,41 donde se puede ver claramente que el capital ha disminuido y las pérdidas que se ha ocasionado en los últimos años son enormes lo que afecta directamente a la institución y con el presente plan estratégico se pretende mejorar la situación actual.

3.3.1. *Análisis de los estados de resultados*

Como se puede apreciar en el anexo G y H el estado de resultado en el año 2016 es de 21.852,10, en el año 2017 es de -9.091,08 y en el año 2018 es de 695,14, donde se puede evidenciar que en el año 2017 fue un año de pérdida ya que la empresa no solvento más gastos que venta lo fue ocasionado por la falta de consolidación organizacional y estrategias de venta para incrementar nuevos nichos de mercado de la provincia de Chimborazo.

3.4. Análisis situacional de la empresa

3.4.1. Diagnóstico estratégico.

3.4.1.1. Análisis externo

- **Análisis político-gubernamental**

En los últimos años la economía ha crecido a un ritmo constante la informalidad ha aumentado debido a esta perspectiva de crecimiento económico reducida, el actual gobierno ha planteado una serie de reformas estructurales, con la esperanza de alcanzar un crecimiento anual sostenido. (Servicio de Rentas Internas, 2020)

- **Confianza empresarial**

Según una encuesta realizada a empresarios, las perspectivas económicas hacia el año 2020 son muy buenas mientras que en 2019 solo el 67% de empresarios pensaba que Ecuador presenta un mejor entorno para los negocios (Servicio de Rentas Internas, 2020)

- **Políticas tributarias y de formalización**

La reducción del Impuesto General a las Ventas (IGV) de 16% de enero a mayo del 2020 fue otra de las medidas que anunció el gobierno (Servicio de Rentas Internas, 2020).

- **Corrupción**

La corrupción es uno de los temas que más aqueja a la sociedad ecuatoriana, principalmente por el desvío de fondos que deberían ser utilizados a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Actualmente, el 88,1% de los encuestados creen que por lo menos la mitad de políticos están involucrados en actos de corrupción incluso el 31,5% estiman que todos son corruptos considera que este es el mayor problema que enfrenta el Estado y las organizaciones privadas. Sin embargo, la mayoría cree que las denuncias anticorrupción de poco o nada sirven, por lo que la mayoría no las denuncia (Servicio de Rentas Internas, 2020).

- **Acuerdos comerciales internacionales**

La política exterior del país está enfocada a la integración cultural y comercial internacional. Para esto, el gobierno cuenta en la actualidad con acuerdos con otros países como son: Acuerdo de Escazú, Protocolo de Nagoya, Acuerdo de París, Convenio de Minamata (Servicio de Rentas Internas, 2020)

- **Análisis económico**

Producto bruto interno

Esto fue determinante para que en 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador, en términos constantes exista una totalidad USD 66.308 millones, lo que representa una caída de 7,8%, según los datos de las cuentas nacionales (Gobierno del encuentro , 2020).

Inversión y consumo

Consumo e inversión son los dos componentes más relevantes del gasto agregado en una economía, entre ambos representan la mayor parte de la demanda agregada, aproximadamente un 70% del PIB en la mayoría de países. acumulación de capital físico y del crecimiento (Hernández J. , 2010).

Inflación

En octubre de 2020, el Índice de Precios al Consumidor se ubicó en 104,27. Con esto, la inflación mensual es de -0,19%, comparado con el mes anterior que fue de -0,16%, mientras que en octubre de 2019 se ubicó en 0,52% (Corazó, 2020).

Tasa de interés

Ecuador ha subido sus tipos de interés 0,16 puntos, desde el 8,12% hasta el 8,28% anual (Instituto Nacional de Estadística y Censos., 2020).

- **Análisis legal**

MIPYMES se refiere a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, régimen Impositivo para empresas prevista en la Ley Orgánica de Simplificación en agosto del 2020 las principales

disposiciones tributarias y obligaciones como agentes de retención del IR e IVA . porcentaje del 1.75% (Consultores cooperativos, 2020).

- **Análisis sociocultural**

La difusión de cultura en Ecuador es baja por este motivo, se describirán las características socioculturales más pertinentes de los ecuatorianos en cuanto a empresas que más disfrutan, su estilo de vida, nivel de consumo, el impacto en la educación y la seguridad ciudadana.

Difusión de cultura

en Ecuador, indicando que la cultura es responsable de una parte importante de la producción nacional que ayuda a generar ingresos y mantener los sustentos de sus ciudadanos. El 57.4% de esta contribución proviene de las acciones culturales centrales y el 42.6% de acciones de apoyo o equipamiento (Unesco, 2020).

Formación académica

En el año 2020 existen 4.374.799 estudiantes entre educación básica y bachillerato. 3 millones (75%) van al sistema público, asistiendo a 150.000 planteles educativos. De ellos, 2 millones tienen conectividad; 1 millón no tiene computadora ni internet en sus casas o en sus móviles (Torres, 2020).

Seguridad ciudadana

Uno de los parámetros para medir el nivel de violencia es el número de muertes violentas por cada 100.000 habitantes, así lo estableció la Organización de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (ONUDD). En nuestro país, estuvo muy controlado este índice pues el número fue de 5,8 por cada 100.000 personas (2018), uno de los más bajos de la región; empero, el año anterior pasó de 6,8 a 7,7 por cada 100.000 personas. Las muertes violentas se incrementaron de 1.188 en el 2019 a 1.357, en el 2020. Según el Ministerio de Gobierno, los homicidios intencionales pasaron de 309 en el primer trimestre del 2020 a 522 en el primer trimestre del presente año, notándose un aumento de 213 muerte violentas, es decir, 40,8%, y en lo que va del año suman ya 734 muertes (Pérez, 2021).

- **Análisis tecnológico**

En el Ecuador dentro de la encuesta multipropósito TIC 2019 del INEC se señala que los hogares que disponen de computadora de escritorio disminuyeron 1,2% (Dávalos, 2020).

- **Análisis ecológico-ambiental**

El 2020 no ha sido un buen año para el medio ambiente en Ecuador. La pandemia del COVID-19 puso en evidencia la ausencia del Estado ecuatoriano para proteger los ecosistemas y los derechos de las nacionalidades indígenas. A esto se suma un año complejo para la institucionalidad ambiental (Basantes, 2020).

Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Para realizarlo la matriz de evaluación de factores externos se recopilan los factores más relevantes y se los divide en oportunidades y amenazas, acción descrita en el capítulo 1 de la presente investigación.

La asignación de ponderaciones y calificaciones se realizaron con las opiniones del gerente general que cuentan con más experiencia en la industria de constructora y consultora. En la tabla siguiente se presenta la matriz EFE para Copalauza Cia. Ltda.

Tabla 10-3: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores de éxito		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
O1	Precios de la competencia estarán sincerados al formalizarse.	0.04	2	0.08
O2	Facilidad para obtener financiamiento de los bancos.	0.06	1	0.06
O3	Menores costos de importación en equipamiento.	0.06	1	0.06
O4	Crecimiento del PBI.	0.08	2	0.16
O5	Mayor producción de constructora y consultora por inversión en reconstrucción.	0.14	2	0.28
O6	Mayores beneficios tributarios.	0.04	2	0.08
O7	Facilidad para comunicarse debido a la tecnología.	0.02	1	0.02
O8	Mayor producción de empresas dedicadas al deporte.	0.10	2	0.20
O9	Mayor oferta de mano de obra especializada en el rubro musical por creación de carreras afines.	0.03	1	0.03

O1 0	Mayor demanda de constructora y consultora no tradicionales.	0.08	2	0.16
Amenazas				
A1	Inestabilidad política puede repercutir en las inversiones.	0.09	1	0.09
A2	La corrupción enquistada en entidades públicas impide una negociación justa.	0.08	1	0.08
A3	Rápida obsolescencia de los equipos por el avance tecnológico constante.	0.05	1	0.05
A4	La inseguridad ciudadana puede reducir la asistencia a los constructora y consultora públicos.	0.04	1	0.04
A5	Aparición de fenómenos naturales afectaría la economía.	0.09	1	0.09
Total		1.00		1.48

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

La formalización de las empresas competidoras en la industria es importante por cuanto las empresas pequeñas sinceraran sus precios sin embargo se considera que no tendrá mucho impacto puesto que las principales constructoras y consultoras que lideran la industria son formales. Por lo tanto, esto beneficiaría a Copalusa Cia. Ltda. hasta un cierto nivel, pero la industria no tendría que modificar su forma de trabajo para responder a esta oportunidad, se considera que la constructora y consultora el impacto será mediano porque la mayoría de las empresas son pequeñas que serán las más beneficiadas, invierten poco en comparación a los líderes de la industria, la situación actual tiene problemas financieros que no le permitirán aprovechar esta oportunidad.

3.4.1.2. Análisis interno

- **Descripción de las operaciones de la cadena de valor de la constructora y consultara**

La cadena de valor para describir el negocio de una constructora y consultara los ingresos menos los costos de todas las acciones utilizadas para brindar un servicio y analizar su propia cadena, sino la de la competencia, la de sus proveedores y distribuidores, con el fin de entender cómo mejorar en su entorno

- **Análisis de las 5 fuerzas de PORTER**

Proveedores:

La constructora y consultora COPALAUUSA CIA. LTDA., es una organización que debido a su giro de negocio se dedica a dinamizar varios proveedores para sus requerimientos según la obra a realizarse y el gusto del cliente los proveedores más frecuentes se muestra en al siguiente tabla:

Tabla 11-3: Proveedores

PROVEEDORES	PRODUCTO
Olmy Díaz	Hormigón
COVIPAL	Asfalto
PLASTIGAMA	Tuberías
Ferretería Granizo Lara	Cemento

Fuente: Constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

Competencia:

En la actualidad la organización posee una competencia similar y dentro de la ciudad de Riobamba existen varias empresas parejas pero las que más destacan en la actualidad y son una fuerte competencia son:

Tabla 12-3: Competencia

EMPRESA	
CONSTRUCTORA GOLD	Dedicada a construcción de todo tipo de edificios no residenciales: edificios de producción industrial, ejemplo edificios de oficinas, hoteles, almacenes, centros comerciales, bodegas, restaurantes, observatorios, iglesias, museos, incluye remodelación, renovación o rehabilitación de estructuras existentes.
ARTOPIN Consultoría y Construcción	Viviendas, Edificios públicos, docentes, urbanización y acondicionamiento de espacios exteriores, Oficinas, Naves, etc... amplia experiencia en restauración, remodelación y rehabilitación de inmuebles protegidos y de interés cultural.

Fuente: Constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

Productos sustitutos:

Constructora y Consultora COPALAUUSA CIA. LTDA., se siente amenazada por el alquiler de viviendas y por la prestación de servicios de personas profesionales que trabajan individualmente y pueden prestar el mismo servicio de consultoría a un precio más bajo.

Potenciales competidores:

Al presente, en el mercado existen muchas empresas similares o personas individuales que prestan sus servicios y se asemejan a la organización de las cuales son:

Tabla 13-3: Potenciales competidores

COMPETIDOS	
Obras civiles Constructora & Consultora GRK S.A.	Construcción de: edificios de producción industrial, hoteles, almacenes, topografías, alcantarillado, centros comerciales, bodegas, restaurantes, observatorios, iglesias, museos, restauración, remodelación y rehabilitación de inmuebles protegidos y de interés cultural.
Asqui Asociados Constructora y Consultora S.A.	
Constructora Rondal Altamirano S.A.	
Tello Burbano constructora CIA. LTDA	
Constructores Asociados FATVIZA	
Consortio CaceresCáceres CaceresCáceres Construcciones	

Fuente: Constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA.
Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

Clientes:

Constructora y consultora COPALAUUSA CIA. LTDA., en su trayecto tiene 87 clientes, distribuidos por varias provincias, siendo estos clasificados.

Tabla 14-3: Clientes

PROVINCIA	CANTÓN O SECTOR	N° CLIENTES
CHIMBORAZO	Guamote	4
	Riobamba	43
	Alausí	6
	Guano	7
NAPO	Tena	1
PASTAZA	Puyo	2
	Santa Clara	2
LOJA	Loja	1
COTOPAXI	Pujili	8
	Salcedo	4
	Latacunga	2
	Zumbahua	3
TUNGURAHUA	Pillaro	1
	Quisapincha	2
	Ambato	1

Fuente: Constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

- **Acciones o eslabones controlables**

Marketing y ventas

Esta es la etapa más importante de la cadena porque es en la que se establece el vínculo con el cliente, se establecen los contratos, es el inicio del servicio que se ofrece. Esta labor actualmente es desarrollada por una persona en conjunto con el gerente general, quienes hacen sus mejores esfuerzos, logrando las ventas del día a día, sin embargo, no se nota un trabajo planificado que asegure las ventas futuras. Por eso es importante contar en esta área con el personal más idóneo posible, que sepa aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado, utilizando al máximo las herramientas tecnológicas disponibles.

Personal de contacto

Debido al tipo de servicio, se ha renombrado este eslabón como *Planeación del servicio*, que está a cargo del jefe de operaciones que trabaja en conjunto con el gerente general. En esta etapa se recolecta la información relevante para atender de la mejor manera los requerimientos del servicio solicitado. Es la etapa donde se interactúa mucho con el cliente en el lugar donde se llevará a cabo la construcción. Entre las operaciones relacionadas se encuentran:

- Reuniones con los clientes, para recopilar los requerimientos, además de asesorar las mejores alternativas para un correcto servicio técnico de audio, iluminación y energía.
- Visitas a los clientes antes de la fecha de la construcción, para ver las características del recinto, así como realizar las coordinaciones de horarios y los protocolos de seguridad para el acceso a la construcción.
- Asesoría técnica a los clientes, en todo momento que lo soliciten o el personal de constructora y consultara crea conveniente, para que la construcción se realice de la mejor manera posible.

Soporte físico y habilidades pre-construcción

Son operaciones que se realizan previamente a la puesta en marcha de la prestación del servicio:

- Acopio de equipamiento y servicio: Se reúne el equipo necesario para atender los servicios y se coordina con los proveedores, en caso de ser necesario. Se realiza una revisión técnica de los equipos.

- Asignación de equipamiento y personal para cada construcción: Se asigna responsabilidad sobre el equipo arrendado y se otorgan los recursos necesarios a cada colaborador según la actividad en el que estará involucrado.

En Copalaua Cia. Ltda. ofrece un servicio flexible. Si un cliente solicita un pedido a último minuto, la constructora y consultara lo soluciona sin mayor dilación.

Prestación

Como se indicó anteriormente la prestación está enfocada al alquiler de equipos de construcción, Este alquiler no se limita a la entrega de los activos a los clientes, sino a todo un proceso. Las operaciones que se realizan durante esta prestación son:

- Montaje y desmontaje de equipos en la misma locación de la construcción, previa coordinación con el cliente.
- Asesoría permanente durante la construcción para prevenir y solucionar contingencias.

Soporte físico y habilidades post construcción

Son las operaciones realizadas después de realizada la prestación:

- Revisión técnica de los equipos después de la construcción para ver en qué condición han quedado para dar su receptivo mantenimiento y brindar un servicio de calidad.

• Acciones o eslabones no controlables

Estos eslabones no pueden ser controlados por la constructora y consultara, pero es posible minimizar posibles efectos adversos mediante la buena administración de ciertas actividades.

Clientes

Además de la constante comunicación que se tiene con el cliente durante la prestación del servicio, para saber si el cliente quedó satisfecho, al final de la construcción se recogen sus comentarios, quejas, felicitaciones y recomendaciones. Con esta información se busca corregir errores y fidelizar el cliente, así como afinar la prestación de servicios futuros.

- **Acciones o eslabones de apoyo**

Son operaciones no relacionadas con la prestación del servicio directamente, pero apoyan a las operaciones que generan valor para la constructora y consultara se explican a continuación:

- a. Dirección general y de recursos humanos**

En Copalauza Cia. Ltda. las diferentes funciones gerenciales recaen en la gerencia general, esto debido a la situación económica que atraviesa que no le permite contratar el personal necesario clave para el desarrollo de la constructora y consultara. En este sentido la Gerencia General está involucrada en todas las operaciones de la constructora y consultara no por estrategia sino por circunstancia, realizando entre otras las siguientes operaciones:

- Promover un clima laboral agradable, reconociendo el esfuerzo de los colaboradores, apoyando el desarrollo profesional y personal. Se realiza una celebración una vez al año, coincidiendo con las fiestas navideñas. Se entregan diversos premios al colaborador más ordenado, el más capacitado, el más puntual, etc.
- Promover la capacitación del personal, ya sea mediante de seguridad y los convenios con proveedores o instituciones.
- Promover las alianzas estratégicas con otra constructora y consultaras del sector, principalmente para poder cubrir requerimientos que excedan la capacidad técnica o abastecimiento de equipamiento.
- Instaurar un proceso de reclutamiento adecuado de nuevos colabores, cuando la demanda aumenta o cuando se provoca una nueva vacante.

- b. Organización interna y tecnología**

Las operaciones administrativas de la constructora y consultara que apoyan a las actividades primarias de la cadena valor, aquí el gerente general también está totalmente involucrado, realizando o coordinando las siguientes actividades:

- Manejo de redes sociales, con el propósito de apoyar las operaciones de venta y marketing de la constructora y consultara.
- Apoyo para asistir a reuniones y visitas a las locaciones donde se realizan las actividades.
- Adelantos de pago a proveedores por servicios contratados.
- Manejo del crédito con los proveedores, personal extra y algún otro servicio necesario.

- Apoyo administrativo con documentación necesaria para cumplir protocolos, como seguros contra todo riesgo, facturas, órdenes de servicio, etc.
- Recopilación de información de los servicios prestados con el fin de retroalimentarse para corregir y optimizar los procesos.

c. Infraestructura y ambiente

Las operaciones de infraestructura y ambiente apoyan de manera directa con el movimiento logístico de la constructora y consultara, para tal fin se realiza lo siguiente:

- Se invita a los clientes a apreciar la calidad del material que se utiliza en la construcción cuenta con equipo de marcas líderes en el mercado y el cliente lo puede corroborar en cada proceso ejecutado.
- Área de mantenimiento de los equipos para su debido control.

d. Abastecimiento

Las operaciones de abastecimiento apoyan a las operaciones primarias en las adquisiciones básicas para realizar los servicios propuestos.

- Cotización de servicios de proveedores: Esta actividad apoya a la actividad primaria de venta, consistiendo en conseguir el proveedor ideal del servicio requerido por el cliente y que permita obtener el mejor contrato posible.
- Mantener una cartera de proveedores diversos actualizada. Esto disminuye el riesgo de no contar con equipo necesario y de esta manera no perder al cliente.
- Proveer transporte requerido.

• Indicadores de cada una de las operaciones

Actualmente Copalause Cia. Ltda. no cuenta con un sistema de evaluación de eficiencia por medio de indicadores. En sí mismo, esto constituye una debilidad muy grande, ya que no se puede analizar concretamente los procesos de la cadena de valor.

• Determinar las competencias de la constructora y consultara

El benchmarking demuestra que Copalause Cia. Ltda. tiene el puntaje total más bajo en comparación con sus competidores, hay rubros que demuestran que no está muy lejos de poder

igualarlos o superarlos, por experiencia del personal tiene igual puntaje que sus competidores, debido a que ha sabido retener personal técnico clave que cuentan con altos estándares profesionales, los cuales son constantemente capacitados para brindar una mejor calidad de servicio con equipos de marcas reconocidas, pero en menor cantidad que su competencia.

Las operaciones relacionadas con los clientes y otros clientes deben mejorarse, ya que es un aspecto muy importante para el desarrollo de futuros negocios. Copalauza Cia. Ltda. debe desarrollar nuevas estrategias para poder captar un mayor segmento del mercado sin descuidar los requerimientos de los clientes habituales.

- **Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la constructora y consultara**

La constructora y consultara desde el diseño hasta la comercialización de su servicio (procedimiento analizado mediante la cadena de valor) y cómo estos crean valor para los clientes. La ventaja es una característica específica de la constructora y consultara que los clientes identifican. El análisis VRIO nos ayuda a evaluar recursos internos nos proporcionan ventajas competitivas

- **Valioso:** Recurso con capacidad para aprovechar una oportunidad de mercado o minimizar una amenaza.
- **Raro:** Recurso de acceso reducido, que no está al alcance de todos o que es limitado (Cantidad, tiempo de vigencia).
- **Inimitable:** Recurso difícil de copiar o imitar por la competencia.
- **Organizado:** Recurso explotado eficientemente por la constructora y consultara.

Del análisis interno de la constructora y consultara se han tomado los factores que son relevantes y se han analizado mediante la matriz VRIO para ver cuál es una ventaja competitiva.

Se destacan dos factores, la flexibilidad en la atención, que es valorado por los clientes porque se les apoya en cualquier modificación de último momento, es raro desde el punto de vista que, si bien es un tema de actitud, la mayoría de las industrias no lo adoptan como parte de su servicio, puede ser imitado.

Al ser parte de la cultura de trabajo de la constructora y consultara, el personal de Copalauza Cia. Ltda., lo realiza de manera natural.

Los clientes cuando buscan calidad del servicio el personal de la constructora sabe sacarle provecho a la funcionalidad de estos equipos existen de una forma adecuada.

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE), primero se le asigna una ponderación entre 0 y 1 a cada factor, dependiendo de su importancia en el éxito de la constructora y consultara en la industria, donde 0 es nada importante y 1 lo más importante.

En la tabla siguiente se describen los factores internos clave de la constructora y consultara, así como la ponderación y la calificación respectiva de acuerdo con la situación en la que se encuentra Copalusa Cia. Ltda. en la actualidad.

Tabla 15-3: Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Factores internos claves				
	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
F1	Nivel de servicio apreciado por los clientes	0.07	4	0.28
F2	Flexibilidad de atención apreciada por los clientes	0.07	4	0.28
F3	11 años de experiencia en la industria de constructora y consultora.	0.06	3	0.18
F4	Relaciones sociales con agrupaciones musicales reconocidas	0.06	4	0.24
F5	Equipos de marcas de reconocido prestigio en la industria.	0.05	3	0.15
F6	Personal técnico altamente calificado.	0.05	3	0.15
F7	Personal técnico identificado con la constructora y consultara.	0.05	4	0.20
Debilidades				
D1	Ausencia de indicadores de gestión.	0.04	2	0.08
D2	Dificultad para obtener capital de trabajo.	0.06	1	0.06
D3	Alto porcentaje de equipo inoperativo.	0.05	1	0.05
D4	Falta de segmentación de mercado.	0.03	2	0.06
D5	Obsolescencia acelerada de los equipos.	0.05	2	0.10
D6	Alto costo del servicio.	0.06	1	0.06
D7	Falta de profesionales de buen nivel en posiciones claves	0.08	1	0.08
D8	No se cuenta con un adecuado plan de marketing y ventas	0.07	1	0.07
D9	Bajo Posicionamiento en el mercado	0.04	2	0.08
D10	Deficiente estructura organizacional	0.07	1	0.07
D11	Desaprovechamiento de las redes sociales.	0.04	2	0.08
Totales		1.00		2.27

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

Se puede apreciar que existen más debilidades que fortalezas, lo que resume el estado en el que se encuentra la constructora y consultara. La puntuación total ponderada que obtiene Copalaua Cia. Ltda. en esta matriz de factores internos es de 2.27, lo cual está por debajo del promedio (2.5), debido a las debilidades internas de la constructora y consultara. Sin embargo, cuenta con fortalezas que le pueden ayudar a mejorar.

3.4.2. Matriz FODA

Tabla 16-3: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Buen sistema de comunicación. F2. Personal calificado. F3. Sus proyectos de infraestructura e ingeniería son de calidad. F4. La atención a los clientes y socios es muy buena. F5. Cuenta con alianzas estratégicas. F6. Ambiente de trabajo agradable. F7. Imagen positiva ante los consumidores. F8. Variedad y calidad de los servicios. F9. Cumple con todas sus obligaciones y pagos. F10. Los proyectos cumplen con plazos establecidos.	D1. No cuenta con un plan estratégico. D2. Falta de estructura administrativa adecuada. D3. Proceso de selección y reclutamiento no definidos. D4. No cuenta con programas de promoción y publicidad. D5. Duplicidad de funciones, se maneja de manera empírica algunos aspectos. D6. No cuenta con organigrama funcional. D7. Desconocimiento de la misión y visión de la organización. D8. No posee reglamentos y manuales internos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Cuenta con la posibilidad de obtener acceso a créditos. O2. Puede computarizar su sistema contable. O3. Participa en proyectos estatales. O4. Comprar sus materiales con nuevos proveedores. O5. Fuerte perspectiva de remodelación y restauración. O6. Cambio en las expectativas del cliente.	A1. Alto nivel competitivo por la entrada de nuevas organizaciones al mercado. A2. Inestabilidad económica. A3. Cambios en leyes y reglamentos. A4. Inestabilidad política. A5. Obtención de permisos en las comunidades.

Fuente: Constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

3.4.3. Matriz DOFA de estrategias

La selección de cada estrategia depende de una correcta adecuación de los factores internos y externos de la constructora y consultara, así como de sentido crítico. En la tabla siguiente está el resultado del análisis de las Fortalezas y debilidades que tiene Copalaua Cia. Ltda. y de las Oportunidades y Amenazas que se presentan en el país, con lo cual se han elaborado lineamientos para instaurar nuevas estrategias.

Tabla 17-3: Matriz DOFA de estrategias

<p style="text-align: center;">MATRIZ DOFA</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO MAXIMAX</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA MAXIMIN</p>
<p>Fortalezas</p> <p>F1 Nivel de servicio apreciado por los clientes</p> <p>F2 Flexibilidad de atención apreciada por los clientes</p> <p>F3 11 años de experiencia en la industria de constructora y consultora.</p> <p>F4 Relaciones sociales con agrupaciones musicales reconocidas</p> <p>F5 Equipos de marcas de reconocido prestigio en la industria.</p> <p>F6 Personal técnico altamente calificado.</p> <p>F7 Personal técnico identificado con la constructora y consultora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con constructora y consultora para realizar operaciones en conjunto o como proveedor (F1, F2, y F6, O5 y O8). • Alianzas con proveedores clave para el servicio de producción de construcciones (F3 y F4, O5 y O8). • Contratar un experto en constructora y consultora fijo para aprovechar las futuras oportunidades (F3 y F4; O5 y O8). • Alquilar un local en zona céntrica para mejor comunicación con clientes (F1 y F3, O5, O8 y O10). • Campaña de promoción y publicidad agresiva (F1, F3, F5 y F6, 5. O7) • Alianza con productores de construcciones no tradicionales (F1, F3, F5 y F6, O10). • Promocionar las capacidades técnicas a los organizadores de los juegos (F3 y F5, O7 y O8). 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un ERP que permita medir los procesos de la empresa (D1, O2). • Reestructurar la figura legal de la empresa para conseguir financiamiento (D2, O2). • Evaluar reparación o reposición del equipo inoperativo u obsoleto clave (D3 y D5; O2, O3, O5 y O8). • Creación de productos segmentados (D4; O5, O8 y O10). • Contratar personal especialista en posiciones claves (D6, D7, D8, D9 y D10; O2, O5, O8 y O10). • Repotenciar las plataformas de redes sociales (D8, D9 y D11; O5, O7, O8 y O10).

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO MINIMAX	ESTRATEGIAS DA MINIMIN
<p>D1 Ausencia de indicadores de gestión. D2 Dificultad para obtener capital de trabajo. D3 Alto porcentaje de equipo inoperativo. D4 Falta de segmentación de mercado. D5 Obsolescencia acelerada de los equipos. D6 Alto costo del servicio. D7 Falta de profesionales de buen nivel en posiciones claves D8 No se cuenta con un adecuado plan de marketing y ventas D9 Bajo Posicionamiento en el mercado D10 Deficiente estructura organizacional D11 Desaprovechamiento de las redes sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la venta de equipo no clave para reducir costos (F5; A1 y A3). • Evaluar condiciones para realizar construcciones en lugares seguros (F3; D4). 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la venta de equipo no clave para reducir costos (D3 y D5; A1 y A3). • Impulsar la producción de construcciones que permita trabajar sin mayor inversión propia (D2, D3, D5, D6; A1, A2 y A3). • Impulsar la producción de construcciones corporativos para no descartarse en las entidades públicas (D2, D3, D5 y D6; A2). • Desarrollar el mercado en provincias (D4 y D9; A1, A2 y A4).

Fuente: Constructora y consultora COPALAUSA CIA LTDA.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

3.4.4. Análisis de la matriz PEYEA

Tabla 18-3: Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA				
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		VALOR	1	6
1	Liquidez	3	Débil	Solido
2	Capital de trabajo	4	Bajo	Alto
3	Flujo de efectivo	2	Bajo	Alto
4	Endeudamiento	5	Desbalanceado	Balanceado
5	Rendimiento sobre la inversión	4	Bajo	Alto
PROMEDIO				3.60
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		VALOR	-1	-6
1	Participación en el mercado	-2	Alta	Baja
2	Calidad del servicio	-2	Alta	Baja
3	Control sobre proveedores	-3	Alto	Bajo
4	Lealtad de los clientes	-2	Alto	Bajo
5	Procesos constructivos	-2	Eficiente	Deficiente
PROMEDIO				-2.20
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA				
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)		VALOR	-1	-6
1	Variabilidad de la demanda	-3	Mucha	Poca
2	Gama de precios de los productos de la competencia.	-2	Alto	Bajo
3	Barreras para entrar en el mercado	-2	Muchas	Pocas
4	Rivalidad de la competencia	-1	Alta	Baja
5	Impuestos	-2	Alta	Baja
PROMEDIO				-2.00
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)		VALOR	1	6
1	Potencial crecimiento	4	Bajo	Alto
2	Potencial de utilidades	3	Bajo	Alto
3	Estabilidad financiera	2	Débil	Solido
4	Facilidad para entrar en el mercado	3	Fácil	Difícil
5	Productividad, utilización de la capacidad	3	Bajo	Alto
PROMEDIO				3.00

Fuente: Constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

El promedio EA= -2.00

El promedio VC= -2.20

El promedio FF= 3.60

El promedio FI= 3.00

Coordenadas del vector direccional:

Eje x: VC+FI

$$-2.20+3= 0.8$$

Eje y: EA+ FF

$$-2.00+3.60= 1.60$$



Gráfico 6-3. Matriz PEYEA (Vector)

Fuente: Constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

La figura muestra la matriz PEYEA, en donde la Constructora y Consultora COPALAUUSA CIA. LTDA., se encuentra en el cuadrante Agresivo y se deben generar estrategias, utilizando las fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades.

3.5. Direccionamiento estratégico

3.5.1. Misión

La Constructora y Consultora COPALAUUSA CIA. LTDA., no cuenta con una misión establecida por lo cual se propone la siguiente:

Tabla 19-3: Preguntas directrices de la misión

PREGUNTAS	CONST. Y CONS. COPALAUSA
¿Qué hace la organización?	Servicios de ingeniería, arquitectura, construcción y consultoría de proyectos.
¿Para qué lo hace?	Para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y con ello obtener una rentabilidad.
¿Con qué lo hace?	Con variedad de servicios y recursos humanos.
¿Cómo lo hace?	Con materiales de calidad a precios competitivos.
¿Con cuales criterios se rige?	Contribuyendo el desarrollo social y bienestar de sus clientes.

Fuente: Constructora y consultora COPALAUSA CIA LTDA.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

Misión propuesta

Somos una organización dedicada a la construcción y consultoría de proyectos de arquitectura y obra civil, en el ámbito público y privado, cuya misión es satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, cumpliendo con estándares de calidad, contribuyendo al bienestar y desarrollo social.

Fuente: Constructora y consultora COPALAUSA CIA LTDA.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

3.5.2. Visión

Tabla 20-3: Preguntas directrices de la visión

PREGUNTAS	CONST. Y CONS. COPALAUSA
¿Cuál es la imagen deseada de nuestra empresa?	Ser una organización fuerte en 2024.
¿Cómo seremos en el futuro?	Líderes en el mercado.
¿Qué haremos en el futuro?	Prestar servicios con materiales de calidad.
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Nuevos servicios

Fuente: Constructora y consultora COPALAUSA CIA LTDA.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

Visión propuesta:

Ser una organización líder en el mercado con el desarrollo de nuevos servicios, fomentando el control y la calidad, por medio de la responsabilidad y eficiencia para satisfacer a los clientes.

Constructora y consultora COPALAUSA CIA LTDA

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

3.5.3. Valores Corporativos Propuestos

Responsabilidad

Cumplir adecuadamente con los compromisos adquiridos por y para la empresa, realizando las actividades confiadas de manera correcta y a tiempo.

Honestidad

Este valor es muy importante ya que se observa a la hora de obtener los materiales de calidad y con el cumplimiento del trabajo de manera transparente con decencia, pudor y rectitud.

Respeto

Acoplándose a las normas establecidas, mostrando respeto hacia puntos de vista y opiniones de socios, clientes y compañeros de trabajo para no causar un ambiente tenso.

Confianza

Es lo que debe existir y reflejar para que la organización de vea más sólida.

Trabajo en equipo

Es un compromiso entre quienes integran la organización para lograr un nivel de calidad alto en el servicio.

Ética

Es un conjunto de principios, valores y normas que se deben manejar en la organización para el desarrollo de sus funciones profesionales.

Puntualidad

Este es un valor muy importante ya que aquí se muestra la importancia y seriedad que se tiene al reunirse con socios, clientes y proveedores, garantiza el cumplimiento de los tiempos para el trabajo.

3.5.4. Políticas empresariales propuestas

En la actualidad es de vital importancia establecer políticas, ya que estas son la base para un buen desarrollo de las actividades en la institución, a continuación, se determinará las necesarias para la Constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA.

3.5.4.1. Políticas de compra

- Se considerarán tres proformas presentadas por proveedores antes de realizar una compra, enfocados en la calidad, precio, fecha de entrega y garantía.
- Emitir órdenes de compra luego de haber evaluado al mejor proveedor, y haber sido aprobado por el departamento financiero si fuesen compras con montos bajos; y en caso de ser montos superiores a \$150,00 serán aprobados por Gerencia y contabilidad.
- Una vez que se adquiriera los bienes, se deberán realizar un inventario para la confirmación de lo facturado.

3.5.4.2. Políticas de ventas

- El cliente podrá hacer contacto mediante vía electrónica, telefónica y/o personal cuando requiera de nuestros servicios o cotizaciones.
- De llegar a un acuerdo en la prestación de los servicios entre la empresa y el cliente se procederá a tener un respaldo sobre la solicitud del mismo.
- El incumplimiento del contrato por parte del solicitante, será penado por un valor de \$100,00 en caso de ser custodia en el trayecto.
- Cliente que no requiera de los servicios de la empresa deberá notificar por escrito al Gerente General de la empresa con quince días de anticipación a la culminación o terminación del contrato caso contrario se entenderá por renovado automáticamente.
- La factura será realizada en el mes que se efectúe el servicio, en caso de que esta no sea receptada debido a las políticas de los clientes, será entregada en el mes siguiente donde deberá ser cancelada.
- La factura original se entregará al cliente y las dos copias quedaran bajo resguardo del Departamento Contable.
- Los reclamos de facturación por parte del cliente deberán ser formulados dentro de las 72 horas después de haberse entregado la factura, caso contrario se entenderá como admitido.

3.5.4.3. *Política de cobros*

- La empresa se encargará de cobrar las facturas de los clientes a través del Departamento Contable.
- De haber pagos anticipados los clientes pueden llamar en horario de oficina para realizar el aviso, de acuerdo a una fecha y hora se retirarán el/los cheques; o en su caso se pueden realizar transferencias directas a la cuenta corriente de la empresa.
- Cuando el cliente realiza un pago mediante transferencia, la institución debe ser notificada mediante correo electrónico con el comprobante de la transacción.
- Debido al protocolo de seguridad, si el cliente desea realizar su pago en las oficinas de la institución, lo podrá hacer previo aviso vía telefónica.
- En ningún caso se aceptan cheques de terceros a favor del cliente.
- En caso de que el cheque entregado por el cliente sea protestado por insuficiencia de fondos, los próximos pagos a realizar deberán ser mediante transferencias, depósitos y pago en efectivo. El cliente asumirá el valor por devolución de cheque.

3.5.4.4. *Política de recursos humanos*

- Revisar periódicamente la organización formal de la empresa para incrementar un nuevo puesto de trabajo si es necesario; o identificar si contiene demasiadas o pocas actividades dentro de un puesto de trabajo.
- El pago de remuneraciones se realizará, el quinto día de cada mes, en el caso de ser fin de semana o feriado, se cancelará al primer día laborable siguiente.
- Generar en todo el personal la importancia de entregar calidad en el servicio que se presta a los clientes.
- Todos los colaboradores de la organización deben brindar un trato ecuánime y metódico a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual se deberán poner en práctica las relaciones humanas.
- El personal sea administrativo u operativo debe respetar los horarios establecidos.
- El personal no deberá presentarse a su puesto de trabajo bajo el efecto de sustancias estupefacientes y/o psicótropas.
- Desarrollar evaluaciones periódicas, que permitan corregir las actividades hacia los objetivos propuestos.
- Desarrollo de actividades que permitan la socialización de los empleados para mejorar el ambiente laboral, ya sea estos mediante eventos culturales, sociales o deportivos.

3.5.4.5. *Política de calidad*

- Proteger la vida y los bienes de nuestros clientes, garantizando confianza y satisfacción mediante la prestación de un servicio de calidad, que implemente equipos tecnológicos de acuerdo a las necesidades de los mismos.
- Involucrar a todo el personal en el procedimiento de gestión de calidad.
- Aprovechar la mejora continua en todas las áreas de la empresa.
- Satisfacer las expectativas de nuestros clientes internos y externos, con el mejoramiento continuo.

3.5.4.6. *Políticas generales*

- Se realizará cualquier tipo de corrección a la planificación estratégica vigente para 5 años, la misma que será flexible a este tipo de medida correctiva.
- Cualquier tipo de permiso o autorización de funcionamiento de la empresa, deberán ser tramitados para su actualización con tres y seis meses de anticipación al vencimiento de los mismos.
- Todo tipo de documento serán archivados en las áreas o departamentos específicos para el efecto.
- Los valores sean estos en monetario o en documentos serán tratados con la mayor responsabilidad y seriedad que amerita el caso por la persona que se encuentran a cargo de los mismos.
- Se proporcionará suministros de oficina y computación de acuerdo a las necesidades de cada departamento o área de forma mensual.
- Se deberá detallar los suministros de oficina y computación que se necesite en cada departamento o área, para solicitar proformas adecuadas para la adquisición de estos implementos.

3.5.5. *Organigrama estructural propuesto*

La Constructora y Consultora COPALUSA CIA LTDA., anteriormente no contaba con un organigrama estructural por lo cual se propone el siguiente:

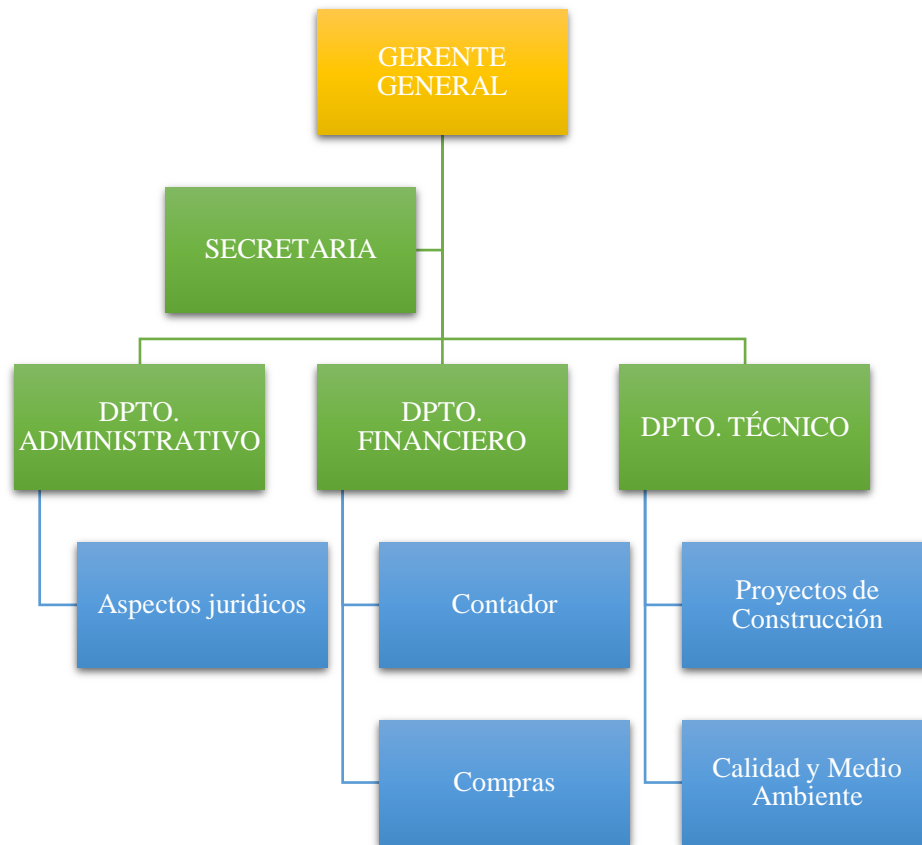


Gráfico 7-3. Organigrama Estructural Propuesto

Fuente: Constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

3.5.6. Principales funciones de cada área

Junta de Socios

- Conocer los balances, cuentas e informes acerca de la marcha los negocios sociales que sean presentados por el presidente y Gerente General y dictar la resolución que corresponda.
- Distribuir los beneficios sociales, emisión de las obligaciones y partes beneficiarias y amortización de acciones.
- Modificar estatutos de la empresa.
- Resolver sobre la situación de la empresa al momento de liquidar.
- Autorizar al Presidente y al Gerente General para que procedan a la concesión de poderes generales o a la designación de apoderados.

Gerente General

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía.

- Cumplir con las Resoluciones de la Junta General.
- Planifica, organiza, dirige, controla y supervisa las actividades administrativas y financieras de la empresa con el afán de dar cumplimiento de las políticas, objetivos, métodos, estrategias en el campo administrativo, financiero, operativo y otros.
- Realizar el seguimiento de los objetivos a cumplir por cada área de la empresa.
- Convocar y dirigir las reuniones a nivel Gerencial, en las cuales se estudiarán las estrategias, las desviaciones y las acciones correctivas, de los objetivos de calidad fijados.
- Conocer el desarrollo de la empresa para toma oportuna de decisiones.
- Presentación informe anual sobre la situación de la empresa.

Director de Operaciones de proyectos

- Investigar y diseñar nuevos servicios de acuerdo a los requerimientos del mercado.
- Llevar a cabo los proyectos que la empresa tiene con responsabilidad y eficiencia.
- Establece la planificación, control y evaluación de los procesos y actividades operativas.
- Planificar e implementar planes de capacitación y desarrollo del personal de su área.
- Coordinar Diagramar los cursos de capacitación, definiendo los objetivos, duración, evaluaciones y material didáctico de los proyectos.
- Elaborar la documentación del área, relacionada con el Sistema de Gestión de Calidad.
- Informar periódicamente a la Gerencia General sobre las actividades de su área.

Dirección de Riesgos y medio ambiente

- Preparar estrategias alternativas para administrar los riesgos existentes en el medio ambiente y la ergonomía del trabajador.
- Diseñar un sistema de información basado en reportes objetivos y oportunos, que permitan analizar las posiciones para cada riesgo, e informar encargado.
- Vigilar que las áreas de negocios se encuentren ejecutando correctamente la estrategia, políticas, procesos y procedimientos que conforman la administración integral de riesgo con el cuidado del medio ambiente.

Director Administrativo Financiero

- Administrar los recursos de la empresa, según los lineamientos de la Gerencia General.
- Definir los procedimientos del área de recursos humanos y logística.
- Realizar análisis financieros y evaluaciones de los Estados de Resultados y General.

- Realizar los presupuestos de todo el año.
- Informar periódicamente a la Gerencia General sobre las actividades de su área.

Administración de recursos humanos

- Efectuar el proceso de Reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal.
- Mantener una base de datos de los actuales empleados y de los posibles postulantes.
- Controlar el rendimiento y desempeño del personal.
- Definir y coordinar con todas las áreas de la Empresa las necesidades de capacitación de las mismas
- Operar los trámites respecto de créditos al personal, aportes al IESS, liquidaciones, beneficios legales, seguros.
- Coordinar vacaciones, permisos, reemplazos y sus funciones.
- Realizar los controles sobre asistencias, multas y cumplimiento de procedimientos sobre políticas generales.
- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado.

Administración de logística

- Llevar una base de datos actualizada de proveedores.
- Evaluar a los actuales proveedores y buscar nuevos.
- Recibir los requerimientos de compra y cotizar con los proveedores para seleccionar los mejores precios.
- Recibir y distribuir las compras.
- Determinar el presupuesto de compras.
- Control de inventarios, dotación a los empleados de seguridad, uniformes para el personal, suministros de oficina, etc.

3.6. Objetivos estratégicos

Tabla 21-3: Tabla de objetivos estratégicos propuestos

OBJETIVOS	S	M	A	R	T Tiempo		
	Específico	Medible	alcanzable	Real	C	M	L
Aumentar las ventas en un 10% para los 3 años siguientes.	Ampliar el portafolio de servicios	Índice de utilidades	Destinado a trabajadores y fondo empresarial.	Captación y fidelización de clientes			X
Posicionar la organización en el mercado los próximos 3 años	Marketing digital a través del desarrollo de redes sociales y páginas web.	Captación de clientes	Contratar 1 persona	Diseño de un plan de marketing			X
Control y fiscalización de la ejecución de proyectos	Reducir el tiempo de ejecución	Nivel de satisfacción de clientes	Elaborar manual de procesos.	Prever tiempos de demora	X		
Buscar financiamiento externo con mejores condiciones	Realizar nuevos convenios	Crecimiento	Aumentar las postulaciones en obras estatales	Investigar requisitos.			X
Capacitación a los colaboradores cada 6 meses	Plan para Capacitar al personal en cada área de especialización	Efectividad	Asistir a cursos de capacitación impartidos por empresas públicas y privadas	Diferenciación de la competencia	X		

Fuente: Constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

3.6.1. Objetivo estratégico 1

3.6.1.1. Acciones objetivo 1

Tabla 22-3: Acciones objetivo 1

OBJETIVO	ESTRATEGIA
Aumentar las ventas en un 10% para los 3 años siguientes.	Ampliar el portafolio de servicios
ACCIONES	
<ol style="list-style-type: none">1. Optimizar los procesos para minimizar los desperdicios.2. Obtener certificaciones de calidad.3. Establecer un servicio de posventa donde se haga un seguimiento después de la finalización del proyecto.4. Implementar un proceso para la óptima atención y reducción de quejas	
PROGRAMAS	PROYECTOS
Gestión de Ventas	Buscas nuevos nichos de mercado dentro y fuera de la ciudad

Fuente: Constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

3.6.1.2. Programa 1: gestión de ventas

Tabla 23-3: Proyecto 1: buscar nuevos nichos de mercado

OBJETIVO	METAS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		PRESUPUESTO	EJECUTA	COORDINA
			Inicia	Culmina			
Aumentar las ventas de la organización	Incrementar las ventas en un 10%	1. Obtener nuevas certificaciones de construcción	07/09/2020	07/09/2023	1.000,00	Gerente General	Gerente General
		2. Investigar expectativas de los clientes.	05/11/2020	05/11/2023	300,00	Analista de marketing	
		3. Seleccionar personal para el área de postventa.	05/11/2020	05/11/2024	800,00	Ingeniero civil	

Fuente: Constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

3.6.2. Objetivo estratégico 2

3.6.2.1. Acciones objetivo 2

Tabla 24-3: Acciones objetivo 2

OBJETIVO		ESTRATEGIA	
Posicionar la organización en los próximos 3 años		Marketing digital a través del desarrollo de redes sociales y páginas web.	
ACCIONES			
<ol style="list-style-type: none">1. Publicidad a través de revistas especializadas.2. Diseñar una campaña publicitaria efectiva para captar clientes.3. Marketing digital en redes sociales.4. Creación de página web.			
PROGRAMAS		PROYECTOS	
Marketing		Creación del departamento de marketing	

Fuente: Constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

3.6.2.2. Programa 2: marketing

Tabla 25-3: Proyecto2: creación del departamento de marketing

OBJETIVO	METAS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		PRESUPUESTO	EJECUTA	COORDINA
			Inicia	Culmina			
Diseñar un plan de marketing	Posicionar la organización en los próximos 3 años	1. Diseño de la campaña publicitaria.	07/11/2020	07/06/2023	1.000,00	Analista de marketing	Gerente General
		2. Buscar nuevas técnicas de marketing.	05/12/2020	05/11/2023	1.000,00		
		3. Creación de página web.	05/11/2020	05/12/2020	100,00		

Fuente: Constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

3.6.3. Objetivo estratégico 3

3.6.3.1. Acciones Objetivo 3

Tabla 26-3: Acciones objetivo 3

OBJETIVO	ESTRATEGIA
Control y fiscalización de la ejecución de proyectos	Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos.
ACCIONES	
<ol style="list-style-type: none">1. Reducir los tiempos de ejecución de los proyectos.2. Optimizar el desempeño del personal de la organización.3. Realizar de manera eficiente los procesos.	
PROGRAMAS	PROYECTOS
Gestión operativa	Mejoramiento de procesos internos.

Fuente: Constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

3.6.3.2. Programa 3: gestión operativa

Tabla 27-3: Proyecto 3: mejoramiento de procesos internos

OBJETIVO	METAS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		PRESUPUESTO	EJECUTA	COORDINA
			Inicia	Culmina			
Control y fiscalización de la ejecución de proyectos.	Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos.	1. Elaborar un manual de procesos.	20/11/2020	07/06/2021	100,00	Ingeniero civil	Gerente General
		2. Prever tiempos de demora del proyecto.	05/12/2020	05/11/2024	1.000,00		
		3. Búsqueda de información sobre ciclos de procesos.	05/11/2020	05/12/2020	100,00		

Fuente: Constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

3.6.4. Objetivo estratégico 4

3.6.4.1. Acciones objetivo 4

Tabla 28-3: Acciones objetivo 4

OBJETIVO	ESTRATEGIA
Buscar financiamiento externo con mejores condiciones.	Realizar nuevos convenios
ACCIONES	
<ol style="list-style-type: none">1. Búsqueda de información para realizar los convenios.2. Planificación de proyectos a ejecutarse3. Realizar de manera eficiente los procesos.	
PROGRAMAS	PROYECTOS
Gestión	Alianzas estratégicas

Fuente: Constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

3.6.4.2. Programa 4: gestión

Tabla 29-3: Proyecto 4: alianzas estratégicas

OBJETIVO	METAS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		PRESUPUESTO	EJECUTA	COORDINA
			Inicia	Culmina			
Buscar financiamiento externo con mejores condiciones.	Realizar nuevos convenios	1. Reunión de requisitos y documentación necesaria para obtener nuevos contratos.	20/11/2020	07/06/2021	300,00	Secretaria	Gerente General
		2. Buscar nuevos proveedores	05/12/2020	05/11/2024			
		3. Investigación de requisitos para crédito.	05/11/2020	05/12/2020			

Fuente: Constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

3.6.5. Objetivo estratégico 5

3.6.5.1. Acciones objetivo 5

Tabla 30-3: Acciones objetivo 5

OBJETIVO	ESTRATEGIA
Capacitación a los colaboradores cada 6 meses.	Capacitar al personal
ACCIONES	
1. Diseñar un plan de capacitación en cada área de especialización de del talento humano	
1. Integrar y motivar al personal para capacitarse para poder desarrollarse mejor en su trabajo.	
2. Establecer y diseñar un sistema de evaluación que le permita al personal saber sus resultados y avances.	
PROGRAMAS	PROYECTOS
Capacitación continua	Capacitaciones

Fuente: Constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

3.6.5.2. Programa 5: capacitación continúa

Tabla 31-3: Proyecto 5: capacitaciones

OBJETIVO	METAS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		PRESUPUESTO	EJECUTA	COORDINA
			Inicia	Culmina			
Capacitar a los colaboradores cada 6 meses.	Capacitar al 100% personal Realizar una jornada de capacitación bimensualmente.	1. Elaborar un plan de capacitación.	15/12/2020	09/01/2021	300,00	Analista de Talento Humano	Gerente General
		2. Diseñar un plan de evaluación.	02/02/2021	05/04/2021	300,00		
		3. Evaluar los resultados de desempeño.	05/11/2020	05/12/2020	100,00		

Fuente: Constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

3.6.6. Resumen plan estratégico

Tabla 32-3: Resumen plan estratégico

OBJETIVO	META	INDICADOR	PRESUPUESTO
Aumentar las ventas en un 10% con respecto al 2019 para los 3 años siguientes.	Incrementar las ventas en un 10%	Indicador de rentabilidad: Total de ventas directas/total de ventas	\$2.200,00
Diseñar un plan de marketing para posicionar la organización en los próximos 3 años	Cumplir la visión de la empresa	Captación de clientes: clientes ganados/ total de clientes	\$2.100,00
Control y fiscalización de la ejecución de proyectos para reducir el tiempo de estos.	Mejorar los procesos internos	Eficiencia: Tiempo en realizar el proyecto/Tiempo planificado	\$1.200,00
Buscar financiamiento externo con mejores condiciones para la adquisición de nuevos mecanismos	Realizar nuevos convenios con entidades públicas y privadas	Captación de clientes: clientes ganados/ total de clientes	\$300,00
Estructurar un plan de capacitaciones para el personal técnico y administrativo	Capacitar a los empleados cada 6 meses para mejorar el rendimiento de dicha empresa.	Nivel de satisfacción de los clientes: empleados capacitados/total clientes	\$700,00
TOTAL			

3.7. Etapa de acción y control de estrategias

El control en la propuesta estará encaminado de la siguiente manera:

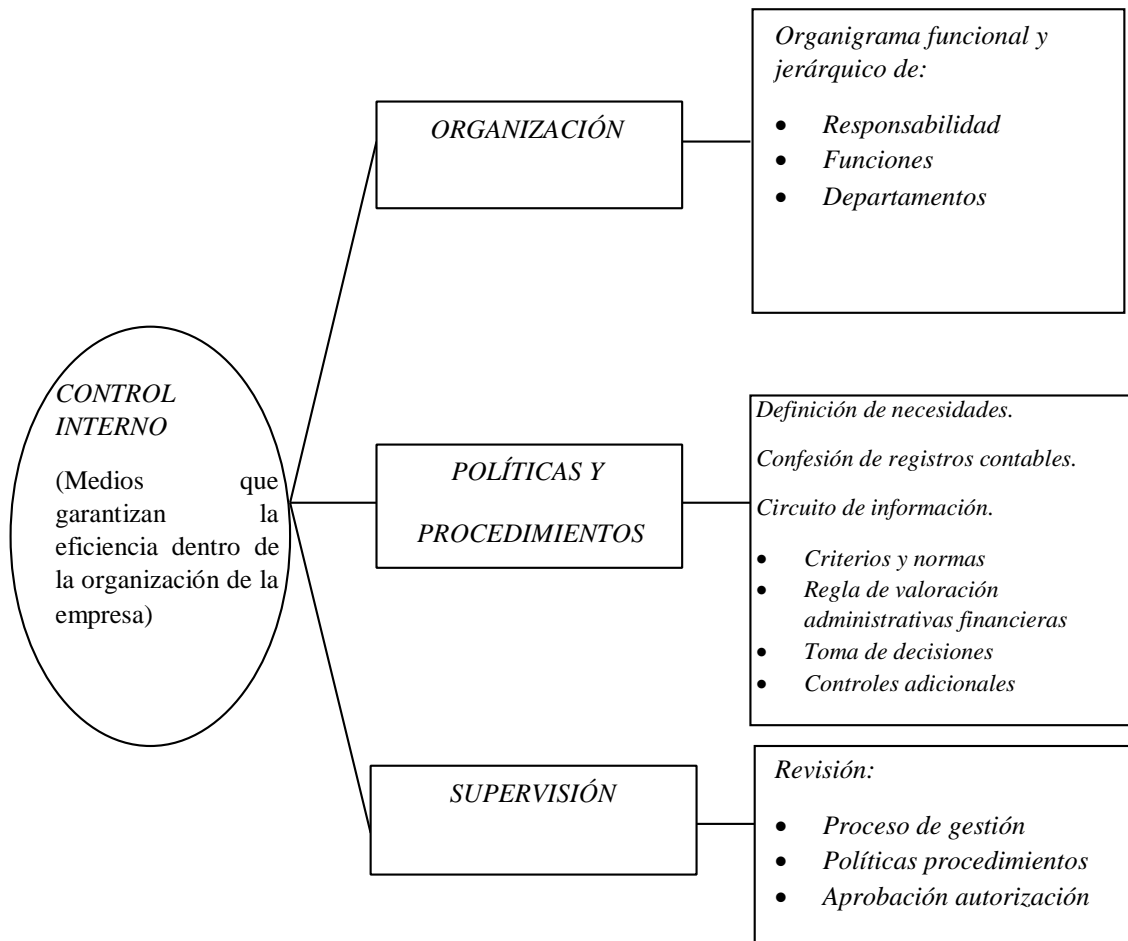


Gráfico 8-3. Etapa de acción y desarrollo

Fuente: Constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020.

Una vez realizado el plan estratégico en función de la visión de la Constructora y consultora COPALAUUSA CIA. LTDA., es una necesidad el desarrollar una metodología que permita realizar un seguimiento constante del cumplimiento de objetivos acorde al planteamiento de la estrategia, es por ello que se hace necesario el implementar un proceso propio de seguimiento de las actividades e indicadores planteados en el presente documento que está compuesto por cinco componentes interrelacionados, los cuales derivan de la manera como la administración dirige, y están integrados en el proceso de administración, de tal manera que será necesario que la dirección contemple efectuar:

- **Ambiente de control.** Como medio de control se tomará en consideración la integridad, los valores éticos, ya que es el personal el motor que dirige la Constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.
- **Valoración de riesgos.** La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades de manera que opere concertadamente.
- **Actividades de control.** Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos empresariales.
- **Información y comunicación.** Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la Constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.
- **Monitoreo.** Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones trimestralmente para verificar que nivel de mejora se obtiene de la siguiente manera:
 1. Desarrollo de reuniones periódicas de seguimiento de indicadores, en esta reunión se plantea que la Dirección de la Constructora y consultora COPALAUUSA CIA. LTDA., pueda evaluar el cumplimiento de cada indicador en función de la evolución esperada del mismo.
 2. En el caso de que el indicador no esté evolucionando de la manera en la que se espera, es necesario en que en estas reuniones se planteen un análisis de causa-efecto que permita determinar la raíz del inconveniente en el desarrollo del indicador.
 3. Se prioriza la realización de acciones correctivas que conlleven al enrutamiento del indicador de acuerdo a la estrategia que se ha planteado para este periodo de tiempo de gestión y desarrollo.
 4. Se ejecutan las acciones planteadas y se presenta el informe de evaluación del indicador a partir de tres meses de implementación de la solución propuesta.
 5. Se repiten estas reuniones de avance cada cierto tiempo hasta el cumplimiento de los objetivos planteados en la estrategia en su totalidad.

CONCLUSIONES

1. La recopilación de información permitió sustentar teórica y metodológicamente la investigación, además de ser una guía para el desarrollo del presente trabajo, la vasta bibliografía sobre la temática integrada, ha sido una base para los planteamientos realizados.
2. Al realizar el diagnóstico de la situación de la empresa, a través de la herramienta FODA se estableció la situación de manera interna y externa, además se identificó las problemáticas en cuanto a la rotación del personal operativo, la carencia de un direccionamiento estratégico, problemas de liquidez por trabajar empíricamente, falta de personal capacitado y entrenado para las actividades que realizan.
3. En la propuesta del plan estratégico, se estableció la misión como punto de referencia para la toma de decisiones, la visión como una proyección a futuro, políticas, valores que guiaran a la empresa y finalmente los lineamientos para hacerle frente a las problemáticas descubiertas y así aumentar la rentabilidad de la Constructora y consultora COPALAUSA CIA LTDA.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda para realizar una investigación aplicar como guía un marco teórico de diferentes autores para realizar comparaciones e implementar y socializar el plan estratégico que ayudará a mejorar la gestión y rentabilidad de la institución mediante monitoreo de indicadores de gestión, para asegurar que cumpla con los objetivos a corto y largo plazo
2. Efectuar el levantamiento de información mediante el análisis FODA para detectar las falencias que afectan a cumplir las metas de la Constructora y consultora COPALAU SA CIA LTDA., para cumplir la trayectoria estratégica establecidas debe convertirles en oportunidades, tomando en cuenta los recursos, tiempo para brindar un servicio de calidad al cliente.
3. Realizar evaluaciones de cumplimiento de la misión y visión para verificar el nivel aplicativo mediante el desempeño de los colaboradores con el fin de identificar falencias o necesidades que se le presenten para desarrollar estrategias correctivas para mejorar la imagen corporativa con el fin de ofrecer diversidad de servicios, fidelizar a los clientes y obtener mayores ingresos económicos.

GLOSARIO

Administración: También llamada gerencia, se considera como el agente de transformación por excelencia. Se afirma que, con su aplicación por directivos y gerentes emprendedores, se logran los cambios en las sociedades y su progreso y bienestar (Ramirez, C., 2010).

Competencias distintivas: Son fortalezas específicas de cada empresa que le permiten diferenciar sus productos y servicios de los que ofrecen sus rivales y lograr costos sustancialmente más bajos que los de ellos (Hill, C.; & Jones, G. , 2011).

Rentabilidad: Es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados (Sánchez, J. , 2002).

Cultura empresarial: Es el rasgo distintivo de una empresa, y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior (Chiavetano, I. , 2004).

Liderazgo estratégico: Supone la forma más eficaz de administrar el proceso de elaboración de estrategias de una empresa para crear una ventaja competitiva. Este proceso es aquel mediante el cual los gerentes eligen y después implementan un conjunto de estrategias para lograr una ventaja competitiva (Hill, C; & Gareth, J. , 2011).

BIBLIOGRAFÍA

- Consultores cooperativos. (2020). *Guía de tributación de las MIPYMES en Ecuador*. Obtenido de:
https://www.tfc.com.ec/uploads/noticia/adjunto/685/GUIA_DE_TRIBUTACI%C3%93N_DE_LAS_MIPYMES_EN_ECUADOR_compressed.pdf
- Álvarez, I. (2016). *Finanzas Estratégicas y creación de valor*. Obtenido de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=4870536&query=CREACI%C3%93N+DE+VALOR>
- Amaya, C. (Enero de 2016). *El principio de planeación*. Obtenido de:
<https://www.redalyc.org/pdf/2739/273949068006.pdf>
- Amaya, J. (2015). *Gerencia: Planeación y Estrategia*. Argentina: McGraw-Hill Education.
- Andrade, R., Sánchez, P., & Andrade, M. (2017). *Gestión estratégica para emprendedores*. España: Académica Española.
- Andrade, S. (2012). *Diccionario de Economía*. México: Editorial Andrade.
- Areses, J. (2011). *Módulo 10, La empresa constructora*. México: Perspectivas industriales.
- Badia, J. (8 de Julio de 2016). *Análisis DAFO creativo colaborativo para desarrollar la competencia de innovación, creatividad y emprendimiento*. Obtenido de:
[https://www.researchgate.net/profile/JD_Badia/publication/305026845_Analisis_DAF_O_creativo_colaborativo_para_desarrollar_la_competencia_de_innovacion_creatividad_y_emprendimiento/links/5d6aca6ba6fdcc547d7022a7/Analisis-DAFO-creativo-colaborativo-para-desarrollar-la-competencia-de-innovacion-creatividad-y-emprendimiento/links/5d6aca6ba6fdcc547d7022a7/Analisis-DAFO-creativo-colaborativo-para-desarrollar-la-competencia-de-innovacion-creatividad-y-emprendimiento.pdf](https://www.researchgate.net/profile/JD_Badia/publication/305026845_Analisis_DAF_O_creativo_colaborativo_para_desarrollar_la_competencia_de_innovacion_creatividad_y_emprendimiento/links/5d6aca6ba6fdcc547d7022a7/Analisis-DAFO-creativo-colaborativo-para-desarrollar-la-competencia-de-innovacion-creatividad-y-emprendimiento.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Estudio mensual de opinión empresarial – septiembre 2017*. Obtenido de:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eoe201709.pdf>
- Basantes, A. (15 de diciembre de 2020). *Problemas ambientales en Ecuador 2020*. Obtenido de:
<https://gk.city/2020/12/15/problemas-ambientales-ecuador-2020/#:~:text=E1%202020%20no%20ha,derechos%20de%20las%20nacionalidades%20ind%20C3%ADgenas.&text=A%20esto%20se%20suma%20un%20a%20C3%B1o%20complejo%20para%20la%20institucionalidad%20ambiental.>
- Besley, S. (2011). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Van.
- Bravo, M. (2011). *Contabilidad General*. Quito: Editora ESCOBAR impresores.
- Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo, G. (31 de Octubre de 2017). *La gestión financiera aplicada a las organizaciones*. Obtenido de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174482>

- Chamba, A. (12 de 06 de 2019). *Elaboración de un plan estratégico para el comercial tello de la ciudad de machala, provincia de el oro, período 2018-2022*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11275/1/22T0491.pdf>
- Chandler, A. (2012). *Estrategia y Estructura*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. . (2017). *Administración, proceso administrativo*. Obtenido de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion_estrategica_1.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlaneacion_estrategica_Objetivos_de_la_1.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2
- Chiavetano, I. . (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw-Hill
- COPALAUZA CIA LTDA. (20 de Enero de 2020). *Construcción de Edificios Residenciales*. Obtenido de: https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Copalausa_CIA_Ltda_es_4123144.html
- Corazó, V. (09 de Octubre de 2020). *Indice de precios al consumidor*. Obtenido de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Octubre-2020/Boletin_tecnico_10-2020-IPC.pdf
- Dávalos, N. (29 de agosto de 2020). *Tecnología Ecuador Hogares acceso internet*. Obtenido de: <https://www.primicias.ec/noticias/tecnologia/ecuador-hogares-acceso-internet-inec/>
- David, F. (2015). *Conceptos de Administración Estratégica*. Obtenido de: <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicioncon-estrategica-fred-david.pdf>
- De Pelekais, C. (2015 de Abril de 2015). *Métodos cuantitativos y cualitativos: diferencias y tendencias Qualitative and Quantitative Methods: Diferences and Tendencias*. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/275651756_Metodos_cuantitativos_y_
- Dueñas, R;& Morillo, M. . (24 de Octubre de 2018). *El sector de la construcción*. Obtenido de: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/el-sector-de-la-construccion-evolucion-y-proyecciones>
- Durá, S. . (27 de Septiembre de 2017). *La construcción en Ecuador*. Obtenido de: <https://www.construccionlatinoamericana.com/la-construccion-en-ecuador/129510.article>
- Espinosa, R. . (13 de Mayo de 2017). *Benchmarking*. Obtenido de: <https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos>

- Fernández, J. . (2015). *Fundamentos de administración*. Obtenido de: <http://cursos.aiu.edu/Fundamentos%20de%20Administraci%C3%B3n/PDF/tema%202.pdf>
- Fred, D. (2012). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- García, I. (2019). *Métodos y técnicas de investigación*. Obtenido de http://148.215.1.182/bitstream/handle/20.500.11799/108147/secme-1623_1.pdf?sequence=1
- Gobierno del encuentro. (30 de septiembre de 2020). *La economía ecuatoriana*. Obtenido de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>
- Hernández, J. (Julio-Diciembre de 2010). *Inversión pública y crecimiento económico: Hacia una nueva perspectiva de la función del gobierno* Obtenido de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-33802010000200003
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hill, C.; & Jones, G. . (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. Obtenido de: <file:///C:/Users/SYSTEMatrkct/Downloads/2.TESIS%20JONATHAN%20EDWIN%20PINZON%20QUEZADA.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Tipos de interes banco central*. Obtenido de: <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/ecuador>
- Jauregui , M. (25 de Abril de 2016). *Aprendiendo Administración*. Obtenido de: <https://aprendiendoadministracion.com/los-8-tipos-planes/>
- Johnson , G., Scholes, K., & Whittington, R. (2016). *Dirección Estratégica*. Obtenido de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/47092588/DireccionEstrategica-GerryJohnson_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1539470126&Signature=AYusYMpMcUkcjw4Ae8Tm3tqYL%2Fs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D1._J_D
- Lerma, A., & Bárcena , S. (2015). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. Mexico: Alfaomega.
- Lopez, A. (04 de Agosto de 2015). *Tipos de metodos*. Obtenido de: hounyalamilla.blogspot.com/p/23-tipos-de-metodosinductivo-deductivo.html
- López, M. . (2015). *Aspectos administrativos y financieros de las micro, pequeñas y medianas empresas del giro industrial (tortillerías de harina)*. Obtenido de: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Luna , A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Grupo Editorial Patria.

- Ly, I., & Durán, R. (2018). *Modelo de gestión de calidad para mejorar la competitividad en las medianas empresas constructoras de edificaciones*. Obtenido de <http://cybertesis.uni.edu.pe/>: <http://cybertesis.uni.edu.pe/handle/uni/17099>
- Maquez, C. . (27 de Septiembre de 2017). *La construcción se frena en Riobamba*. Obtenido de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/construccion-riobamba-ley-plusvalia-normativa.html>
- Mintzberg, H. (2015). *Planeación Estratégica*. Obtenido de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36496810/planeacion_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1539534512&Signature=n7ymRF5qWpg58EMA5m8lrUV2rEA%3D&response-contentdisposition=inline%3B%20filename%3DPLANEACION_ESTRATEGICA_HERNRY_MI
- Montenegro, A; Estrada, H; Saumett, H. . (15 de Diciembre de 2016). *Direccionamiento estratégico y aprendizaje*. Obtenido de: <http://bonga.unisimon.edu.co/>: <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1283/Direccionamiento%20estrategico%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morán, J.& Ferrer, M. . (Marzo de 2015). *La Gerencia*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/>: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29036968008.pdf>
- Naranjo, R., Mesa, M., & Solera , J. (2016). *El control estrategico, lo que no debemos olvidar*. Obtenido de: <file:///C:/Users/SYSTEMatrket/Downloads/Dialnet-EIControlEstrategico-4835733.pdf>
- Neira, J; & Tenelema, C. . (02 de 2017). *Plan estrategico para la empresa serviexpress dedicada al servicio tecnico automotriz en la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil) Obtenido de: <repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16835/1/Tesis%20Final%20Plan%20estrategico.pdf>
- Nunes, P. (2013). *Sistemas de gestión financiera*. Sao Paulo: Pearson Educación.
- Pérez, G. (25 de marzo de 2021). *Derecho Ecuador*. Obtenido de: <https://www.derechoecuador.com/seguridad-ciudadana#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20Ministerio%20de%20Gobierno,a%C3%B1o%20suman%20ya%20734%20muertes>.
- Pérez, O. (20 de Mayo de 2015). *Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard y su importancia*. Obtenido de: <https://blog.peoplenext.com.mx/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia>
- Ramirez, C. (2010). *Fundamentos de administración*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Reyes, A. (2016). *Administración Moderna*. México: Limusa.

- Rivas , G. (20 de Febrero de 2019). *Indicadores clave de desempeño* Obtenido de:
<https://www.gb-advisors.com/es/indicadores-clave-de-desempeno-kpi-saas/>
- Rodríguez, D. (05 de Septiembre de 2018). *Investigacion aplicada*. Obtenido de:
<https://www.lifeder.com/investigacion-aplicada/>
- Rojas, K. . (12 de Mayo de 2016). *Herramientas de planeación*. Obtenido de:
<https://www.gestiopolis.com/herramientas-de-planeacion/>
- Rubio, P. (2017). *Introducción a la gestión empresarial*. Obtenido de:
http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion_a_la_gestion_empresarialpr.pdf
- Sánchez, J. . (2002). *Análisis de la rentabilidad de la empresa*. Obtenido de:
<http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisr.pdf>
- Schiff, J. (2010). *La función de finanzas ante el desafío actual*. Cambridge: Pencil Harvard.
- Serna Gómez, H. (2015). *Diagnóstico Estratégica*. Obtenido de:
http://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Diagnostico_estrategico.pdf
- Servicio de Rentas Internas. (2020). *Semana Económica*. Obtenido de:
<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/200194-mef-recaudacion-tributaria-perderia-hasta-s-4000-millones-en-el-2021-sin-facultades/>
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert , D. (2015). *Administración*. Obtenido de:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=eWOvsi2iY8C&oi=fnd&pg=PR13&dq=administraci%C3%B3n&ots=TXkA74pb9M&sig=3_MMPLiAAz9Ab53iN8Zlq9sSrhc#v=onepage&q=administraci%C3%B3n&f=false
- Televistazo . (05 de Agosto de 2019). *50 mil empleos perdidos en sector de la construcción*. Obtenido de: <https://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/516211-50-mil-empleos-perdidos-sector-construccion>
- Torres, M. (18 de septiembre de 2020). *El Ecuador y la digitalización de la educación*. Obtenido de: <https://otra-educacion.blogspot.com/2020/04/el-ecuador-y-la-digitalizacion-de-la.html>
- Unesco. (2020). *Indicadores de cultura para el desarrollo en Ecuador*. Obtenido de:
https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cdis/resumen_analitico_ecuador_0_1.pdf
- Vega, V. (12 de Agosto de 2015). *Procedimiento para la implementación de un cuadro de mando integral: estudio de caso*. Obtenido de:
http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/numero1/num4_1.pdf
- Velducea, M. (2015). *Clasificación de la investigación* Obtenido de:
https://selinea.unidep.edu.mx/files/528to832_r649220160427120000289061.pdf

ANEXOS

ANEXO A: EXPERIENCIA GENERAL CON OTRAS INSTITUCIONES

CONTRATANTE	OBJETO DE LA CONTRATACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN
GAD MUNICIPAL DE GUAMOTE	CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRUCTURA FASE 1 DE LA JAAP DE LA PARROQUIA CEBADAS	Mar-13	May-13
INIAP CAMPO EXPERIMENTAL SANTA CATALIN	CONSTRUCCIÓN DE TRES VIVEROS FORESTALES (INCLUIDO BANCOS DE SIEMBRA Y SISTEMAS DE RIEGO EN LOS SITIOS DE INVESTIGACIÓN FORESTAL TENA, CHIMBORAZO Y LOJA	Ago-12	Oct-12
ING. CARMEN LOPEZ	SUBCONTRATO DE CONSTRUCCIÓN DE 12 VIVIENDAS DEL MIDUVI, SECTOR CURIQUINGA, CANTON ALAUSI, PROVINCIA DE CHIMBORAZO	Sep-13	Dic-13
ING. MIGUEL AUCANSHALA	CONSULTORÍA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE TOPOGRAFÍA DE LA VÍA CUSUBAMBA -QUISAPINCHA DE LA PARROQUIA CUSUBAMBA. (15KM)	Abr-12	Jul-12
ING. MIGUEL AUCANSHALA	LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO, CATASTRO Y DISEÑO HIDRÁULICO: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD Y DISEÑO DEFINITIVO DEL MEJORAMIENTO Y REHABILITACIÓN SISTEMA DE RIEGO DE ANGAMARC	Nov-13	Feb-14
ING. GERARDO NICOLA	LEVANTAMIENTO TOPOGRAFICO PARA EL PLAN MAESTRO DE ALCANTARILLADO SANITARIO Y PLUVIAL DE LA CIUDAD DEL PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA.	Feb-15	Nov-15
ING. MIGUEL AUCANSHALA	LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO, CATASTRO Y DISEÑO HIDRÁULICO: DEL ESTUDIO DEFINITIVO SISTEMA DE ALCANTARILLADO SANITARIO SALITILIN, CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI	Oct-14	Ene-15
ING. MIGUEL AUCANSHALA	LEVANTAMIENTO TOPOGRAFICO ESTUDIO DE EVALUACION, DIAGNOSTICO Y DISEÑOS DEFINITIVOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO SANITARIO DE LA ZONA URBANA Y RURAL DE LAS COMUNIDADES REGIONAL LOS PUNGALES	Sep-15	Jul-16

Análisis:

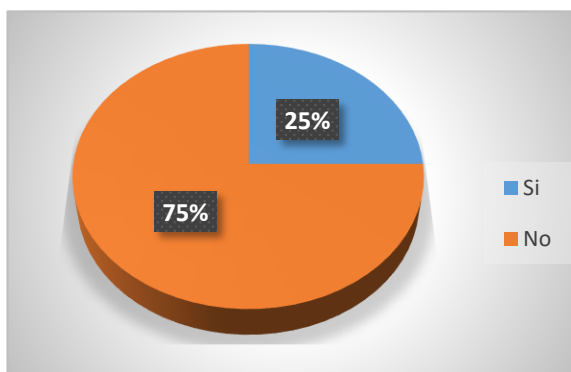
Una vez concluidos los proyectos de construcción y consultoría por parte de la Constructora y Consultora COPALUSA CIA LTDA y haber cumplido a cabalidad los contratos con la supervisión correspondiente se procedió a realizar la etapa de entrega – recepción, los cuales fueron aceptados y viables con una garantía de 4 a 6 meses, dependiendo del proyecto realizado. Hasta la actualidad no ha existido inconsistencias.

ANEXO B: ENCUESTAS REALIZADAS A LOS TRABAJADORES COPALAUUSA CIA LTDA

Pregunta			Respuesta																										
Pregunta N° 1 ¿Qué cargo desempeña usted dentro de la empresa COPALAUUSA?																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Descripción</th> <th>Valor Absoluto</th> <th>Valor Relativo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fiscalizador de obras</td> <td>1</td> <td>12,50%</td> </tr> <tr> <td>Tecnólogo en salud y medio ambiente</td> <td>1</td> <td>12,50%</td> </tr> <tr> <td>Topógrafo</td> <td>2</td> <td>25,00%</td> </tr> <tr> <td>Promotora social</td> <td>1</td> <td>12,50%</td> </tr> <tr> <td>Arquitecto</td> <td>1</td> <td>12,50%</td> </tr> <tr> <td>Secretaria</td> <td>1</td> <td>12,50%</td> </tr> <tr> <td>Contador</td> <td>1</td> <td>12,50%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>8</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo	Fiscalizador de obras	1	12,50%	Tecnólogo en salud y medio ambiente	1	12,50%	Topógrafo	2	25,00%	Promotora social	1	12,50%	Arquitecto	1	12,50%	Secretaria	1	12,50%	Contador	1	12,50%	Total	8	100%		<p>Los colaboradores encuestados nos mencionan las actividades que ejecutan en la constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA presenta un portafolio de servicios amplio como son Topógrafo con un 25%, Tecnólogo en salud y medio ambiente 12,5%, Promotora social 12,5%, Arquitecto 12,5%, Secretaria 12,5%, Contador 12,5% de los cuales la mayoría está concentrado en el área técnica que es el motor fundamental de la organización con un 75% y el área administrativa que suman el 25% quienes ejercen las actividades diarias para la realización de las actividades diarias .</p>
Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo																											
Fiscalizador de obras	1	12,50%																											
Tecnólogo en salud y medio ambiente	1	12,50%																											
Topógrafo	2	25,00%																											
Promotora social	1	12,50%																											
Arquitecto	1	12,50%																											
Secretaria	1	12,50%																											
Contador	1	12,50%																											
Total	8	100%																											
Pregunta N°2 ¿Cuántos años labora en la organización?																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Descripción</th> <th>Valor Absoluto</th> <th>Valor Relativo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Menos de 1 año</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>1-3 años</td> <td>4</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>3-6 años</td> <td>2</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>6 o más</td> <td>2</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>8</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo	Menos de 1 año	0	0%	1-3 años	4	50%	3-6 años	2	25%	6 o más	2	25%	Total	8	100%		<p>Una vez ejecutada la investigación se puede evidenciar el tiempo de trabajo de los colaboradores dentro de la compañía es de 50% del personal trabajan de 1 a 3 años son empleados capacitados y en pleno conocimientos de sus labores, mientras tanto el 25%, de 3 a 6 años es el personal con más experiencia en la organización, así como también el otro 25% de 6 o más son los socios fundadores quienes está al frente de la institución.</p>									
Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo																											
Menos de 1 año	0	0%																											
1-3 años	4	50%																											
3-6 años	2	25%																											
6 o más	2	25%																											
Total	8	100%																											

Pregunta N°3 ¿Cuenta usted con un horario definido?

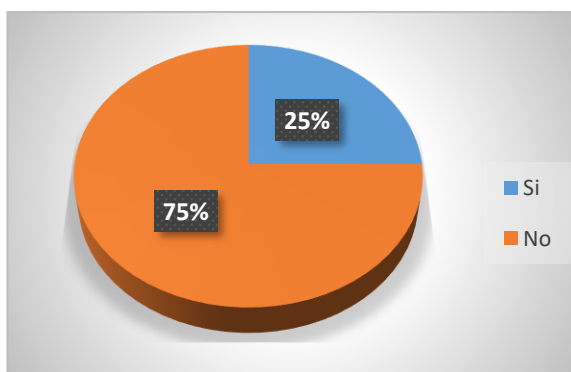
Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	2	25%
No	6	75%
Total	8	100%



El personal que labora en la constructora y consultora COPALAUSA CIA LTDA cuenta con 8 empleados donde un 75% no cuenta con un horario definido ya que su trabajo en su mayor parte es trabajo de campo y se debe cumplir el tiempo estipulado de una obra para dar un trabajo garantizado cumpliendo con el contrato, por otro lado, el 25% si cuenta con un horario totalmente definido por estar dentro del parte administrativo.

Pregunta N°4 ¿Usted recibió inducción cuando ingresó a trabajar en la empresa COPALAUSA?

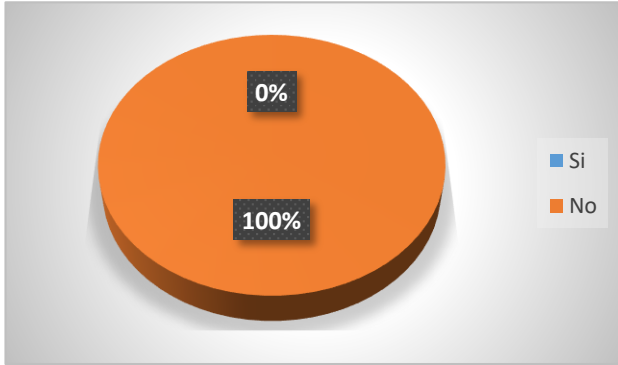
Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	2	25%
No	6	75%



La constructora y consultora COPALAUSA CIA LTDA no realiza capacitaciones a sus empleados esto se puede reflejar en un 75% ya que como en su mayoría son Técnicos e Ing. Civiles con experiencia en sus labores y esto es demostrado en la carpeta que es reclutada y en la entrevista de trabajo, mientras él 25% si recibe capacitaciones ya que se actualizan en sus acciones tributarias por ser el eje que constantemente cambia dentro de nuestro país y esto debe estar al tanto por los cambios que las autoridades y legisladores estipulan para las distintas áreas empresariales.

Pregunta N°5 ¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa COPALAUSA?

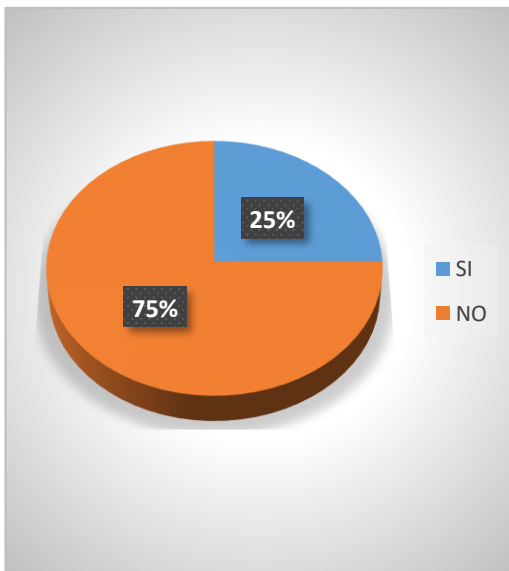
Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	0	0%
No	8	100%
Total	8	100%



De los colaboradores encuestados se evidenció que el 100% de ellos se confirmó que no conocen la misión y visión de la empresa por la falta de socialización de parte de la gerencia, se puede observar una debilidad que cada colaborador desconoce a donde estamos encaminados para cumplir un fin en común.

Pregunta N°6 ¿COPALAUSA LTDA tiene estipulado los valores, principios y políticas empresariales?

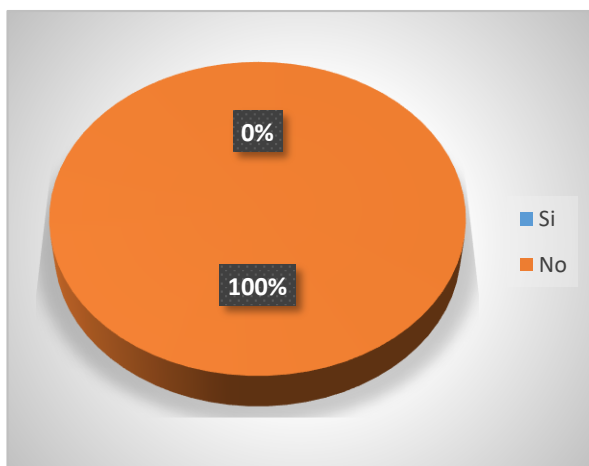
Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	6	25%
No	2	75%
Total	8	100%



Se puede observar en el levantamiento de información a los colaboradores el 25% de los ellos están en pleno conocimientos sobre los valores, principios y políticas de la organización mientras que el 75% no se encuentra al tanto afectando al cumplimiento de las actividades encomendadas por ser parte de una organización para cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Pregunta N°7 ¿La compañía cuenta con un organigrama estructural y un manual de funciones correctamente elaborados?

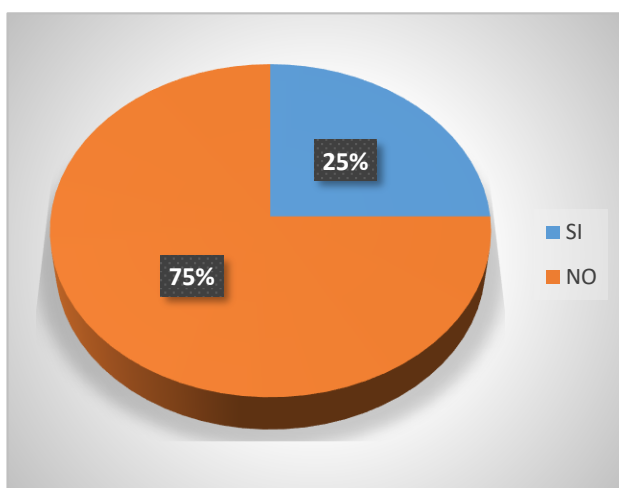
Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	0	0%
No	8	100%
Total	8	100%



De todos los colaboradores encuestados indican que la compañía no tiene conocimiento un organigrama estructural peor un manual de funciones donde sea detallada cada una de las actividades a ejercer dentro de la institución y no exista duplicidad de funciones para ejecutar sus labores correctamente retrasando actividades cotidianas.

Pregunta N°8 ¿Recibe capacitación constante sobre la información y actualización de los resultados de la compañía?

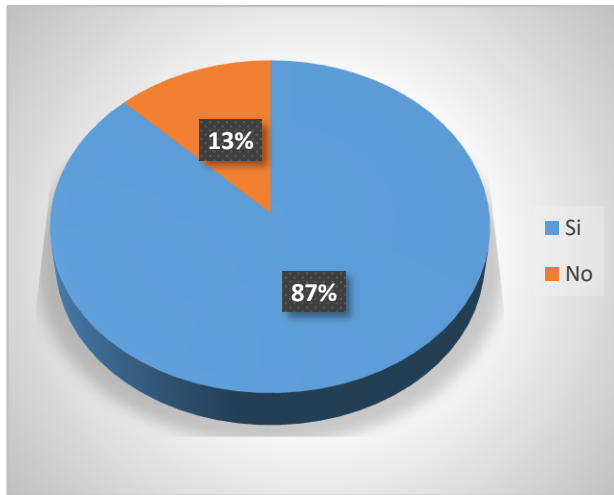
Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	2	75%
No	6	25%
Total	8	100%



Los colaboradores de la constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA nos indican que el 25% si han recibido capacitaciones constantes sobre la información y actualización de los resultados de la compañía en temas relacionado con sus puestos de trabajo, mientras tanto que el 75% de su personal no está capacitado y al tanto de estos aspectos económicos financieros de la institución.

Pregunta N°9 ¿Usted considera necesario que la empresa le otorgue capacitaciones para mejor el servicio que brinda?

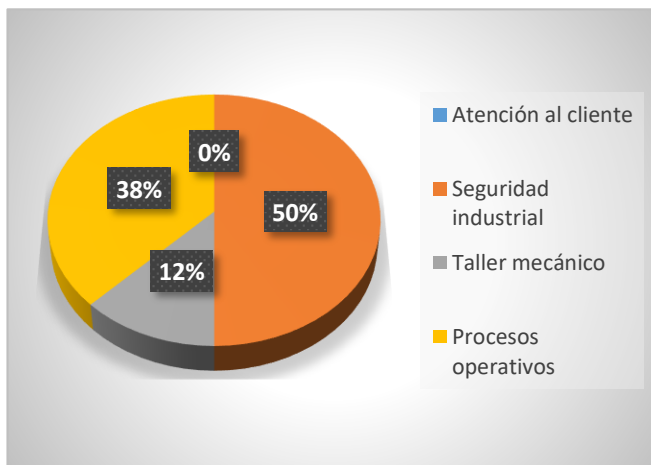
Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	7	87%
No	1	13%
Total	8	100%



Los colaboradores nos indican que el 87% de ellos ven como necesidad tener capacitaciones para poder mejorar en sus funciones asignadas con el propósito de dar un mejor servicio a sus clientes y cumplir los objetivos institucionales, mientras el 13% no ve necesario tener capacitaciones para perfeccionar su desempeño por las actividades que realizan y son de conocimiento de ellos.

Pregunta N°10 ¿Qué tipo de capacitaciones considera que la empresa debe otorgar?

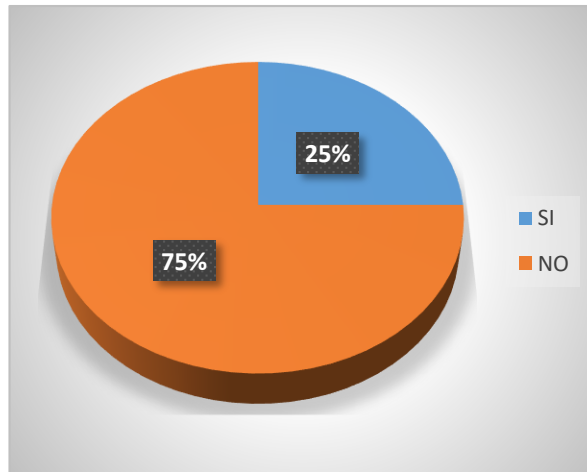
Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Atención al cliente	0	0%
Seguridad industrial	4	50%
Taller mecánico	1	12%
Procesos operativos	3	38%
Total	8	100%



De la investigación ejecutada en las encuestas se verifica que un 50% desean tener capacitaciones en seguridad industrial, mientras que un 38% de sus empleados consideran necesario tener asistencia en procesos operativos dado así un margen mínimo, el 12% está dispuesto a recibir un taller de capacitación mecánica con el propósito de mejorar los servicios en sus actividades diarias y estas sean de calidad.

Pregunta N°11 ¿Usted considera que el nivel directivo se preocupa por el bienestar de la organización?

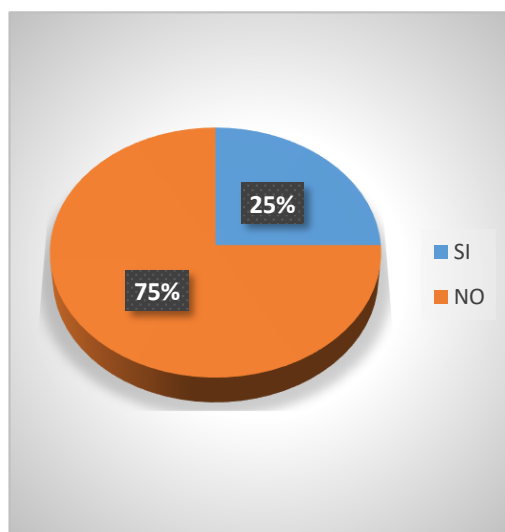
Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	2	25%
No	6	75%
Total	8	100%



Según los empleados mediante la encuesta ejecutada en la constructora y consultora COPALAUUSA CIA LTDA consideran un 75% que el nivel directivo no se preocupa por el bienestar de la empresa y de las actividades a desarrollar diariamente, el 25% ve que los dirigentes tienen interés en la misma ya que se maneja como una empresa pequeña sin considerar en ambiente cálido.

Pregunta N°12 ¿Considera usted que la empresa está bien posicionada en el mercado de la construcción?

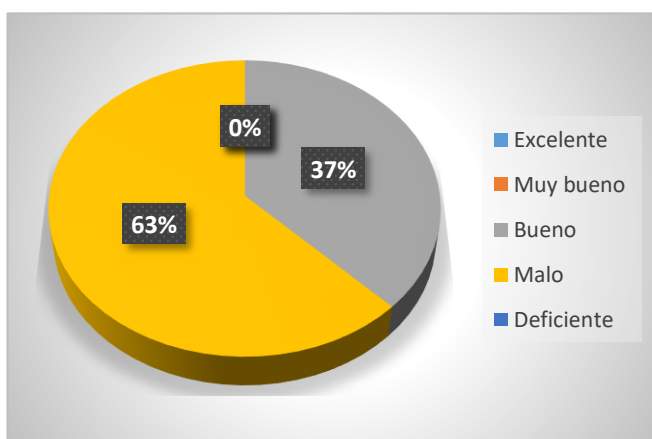
Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	2	25%
No	6	75%
Total	8	100%



En un 75% de los empleados encuestados consideran que la empresa no está bien posicionada en el mercado de la construcción debido a los procesos y actividades se realizan empíricamente que limita las distintas alternativas de poder ser una empresa competitiva, por otro lado, el 25% menciona que está de acuerdo con el posicionamiento de la institución

Pregunta N°13 ¿En general cómo califica la estructura administrativa de la compañía?

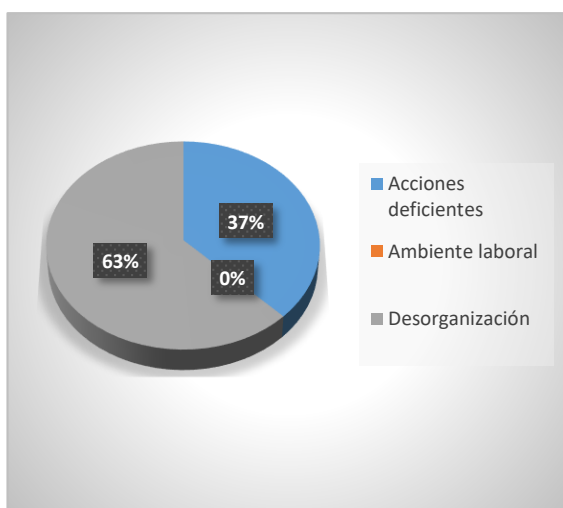
Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Excelente	0	0%
Muy bueno	0	0%
Bueno	3	37%
Malo	5	63%
Deficiente	0	0%
Total	8	100%



Los empleados encuestados determinan que el 63% creen que la estructura es mala debido a que está mal diseñada considerando que las funciones se han designado empíricamente generando así problemas en sus puestos a ejecutar, el 37% de sus trabajadores afirman que es buena la forma de la estructura.

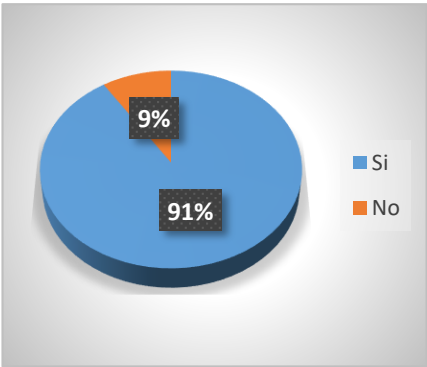
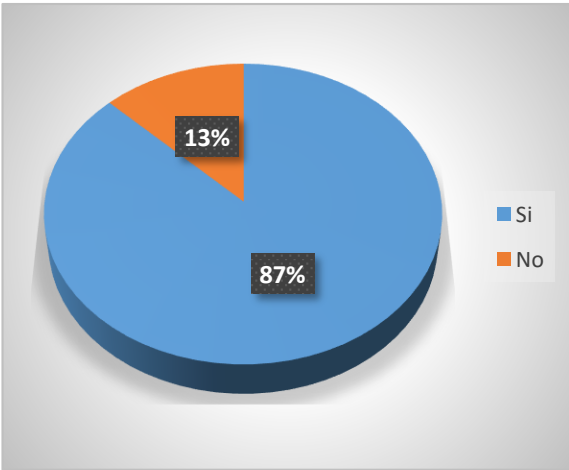
Pregunta N°14 ¿Cuáles cree usted que son los principales problemas de la empresa?

Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Acciones deficientes	3	37%
Ambiente laboral	0	0%
Desorganización	5	63%
Total	8	100%



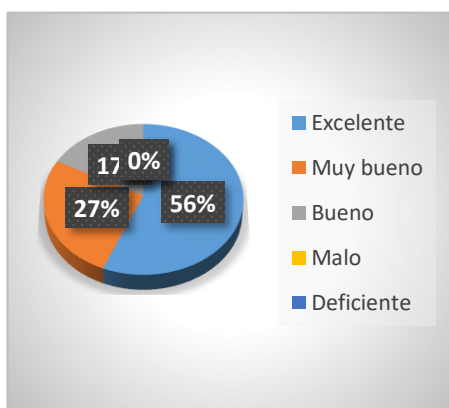
Una vez ejecutada la encuesta a los colaboradores nos mencionan que la desorganización es el principal problema reflejándose así en un 63% este es causado por la falta de conocimientos en el área administrativa y el manejo de la gerencia de forma empírica, además que las acciones deficientes resaltan en un 37%, surgiendo así conflictos en la organización.

ANEXO C: ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES DE COPALAUUSA CIA LTDA

Pregunta			Respuesta											
Pregunta N° 1 ¿La atención y colaboración del personal de la compañía COPALAUUSA fue la indicada?														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Descripción</th> <th>Valor Absoluto</th> <th>Valor Relativo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>79</td> <td>91%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>8</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>87</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo	Si	79	91%	No	8	9%	Total	87	100%		<p>Los clientes encuestados nos indican en un 91% de la participación de los clientes que se encuentran satisfechos por el buen trato y colaboración de cada uno de los empleados de la empresa, el 9% menciona que no están de acuerdo con los servicios de atención al cliente dentro de la empresa.</p>
Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo												
Si	79	91%												
No	8	9%												
Total	87	100%												
Pregunta N°2 La entrega de nuestras obras se realiza en los plazos establecidos y con la documentación requerida.														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Descripción</th> <th>Valor Absoluto</th> <th>Valor Relativo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>76</td> <td>87%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>11</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>87</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo	Si	76	87%	No	11	13%	Total	87	100%		<p>El 87% de los clientes encuestados que utilizan los servicios de la constructora y consultora COPALAUUSA LTDA están de acuerdo con el compromiso y responsabilidad en sus obras y contratos cumpliendo con sus plazos programados, mientras tanto el 13% no fueron cumplidos con las metas indicadas por razón de fuerza mayor de la empresa.</p>
Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo												
Si	76	87%												
No	11	13%												
Total	87	100%												

Pregunta N°3 El nivel de satisfacción con el servicio realizado por parte de la constructora y consultora COPALAUUSA CIA TLDA

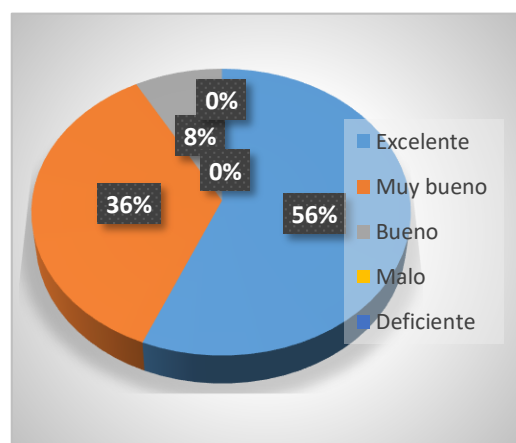
Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Excelente	49	56%
Muy bueno	23	26%
Bueno	15	17%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	87	100%



Se puede evidenciar mediante la encuesta ejecutada a los clientes muy claramente que el 56% de los clientes expresan que los niveles de satisfacción por los servicios de la empresa son excelentes, el 27% de la población encuestada ve que los servicios son muy buenos, el 17% de los clientes creen que los servicios no son tan satisfactorios.

Pregunta N°4 La gestión del personal responsable de obra para solucionar de manera oportuna las necesidades del proyecto y solución de problemas es:

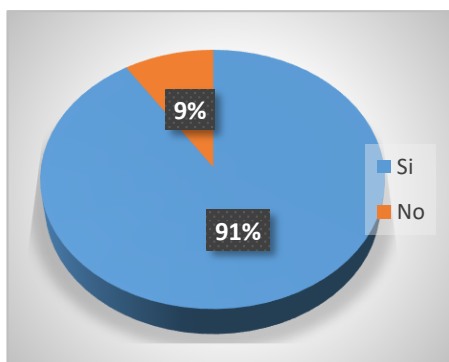
Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Excelente	49	56%
Muy bueno	31	36%
Bueno	7	8%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	87	100%



El 56% de los clientes frecuentes de la constructora y consultora COPALAUUSA LTDA indican que el personal a cargo cubre las necesidades y llegan a solucionar de manera oportuna y apropiada los problemas de los proyectos que lleva la institución, por otra parte, el 36% indica que los grados de responsabilidad al solucionar problemas son muy buenos, el 8% de la población encuestada nos dice que la responsabilidad es buena.

Pregunta N°5 Se utilizan materiales de calidad y se solicitan los certificados y/o protocolos de calidad según lo establecido en las especificaciones técnicas de las NEC (Normas Ecuatorianas de Construcción) de cada obra al realizar.

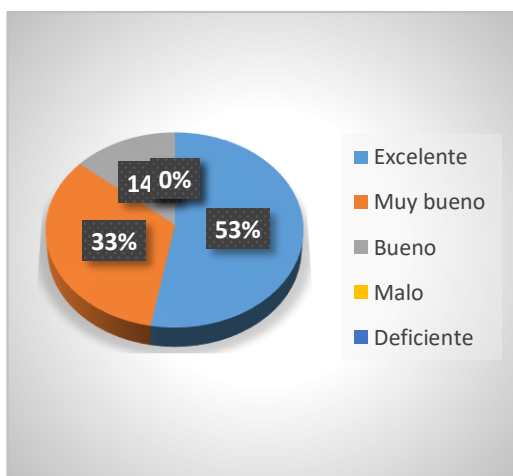
Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	79	91%
No	8	9%
Total	87	100%



Los trabajos que ha realizado la empresa con varios de sus clientes se han caracterizado por utilizar materiales de calidad, a su vez están acorde a las normas y procesos a utilizar según las encuestas ejecutadas, reflejando que el 91% de la población menciona que, si cumple, mientras tanto el 9% indica que no está en concordancia con los servicios de la empresa.

Pregunta N°6 ¿Cree usted que la capacidad de la compañía COPALAUZA CIA LTDA para cumplir con los requisitos del proyecto es?

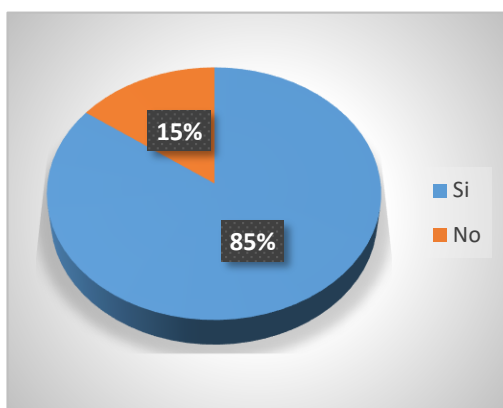
Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Excelente	46	53%
Muy bueno	29	33%
Bueno	12	14%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	87	100%



La capacidad de la empresa para poder realizar proyectos según los datos de la encuesta ejecutada a los clientes es por la experiencia de su personal al momento se refleja que el 53% de los clientes dice que es excelente estos servicios, el 33% menciona una calificación muy buena y el 14% de los clientes atendidos por la organización exclaman que los servicios son buenos.

Pregunta N°7 ¿Está satisfecho con el tiempo invertido en el proyecto, calidad y responsabilidad del mismo?

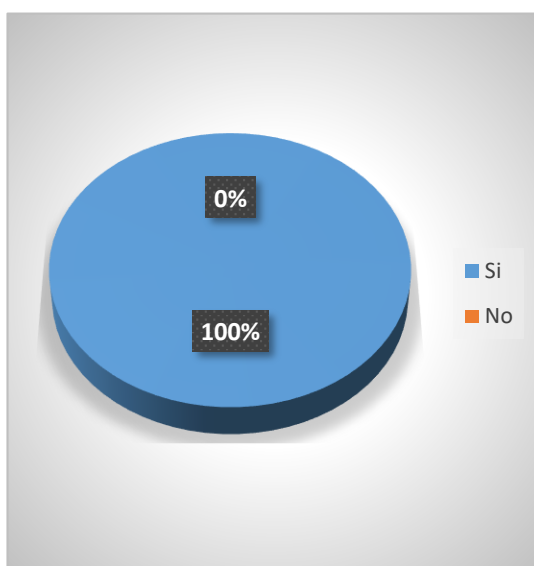
Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	74	85%
No	13	15%
Total	87	100%



El nivel de satisfacción de los clientes de la constructora y consultora COPALAU S.A. LTDA., se refleja alto, generando un 85% ya que el tiempo invertido y calidad del proyecto son cumplidos en los parámetros indicados, pero se puede observar que un 15% de los clientes no se encuentran satisfechos con los servicios brindados por la empresa.

Pregunta N°8 ¿Se trabajó en el proyecto bajo las normas NEC (Normas Ecuatorianas de Construcción) para la seguridad y desarrollo del proyecto?

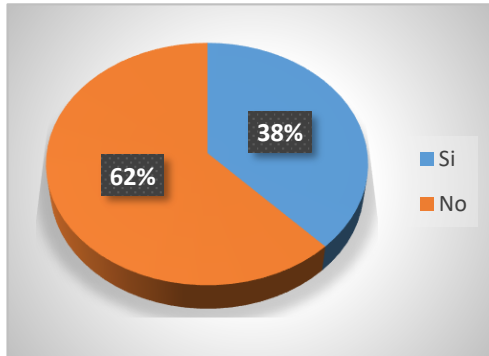
Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	87	100%
No	0	0%
Total	87	100%



Mediante la encuesta se puede evidenciar que el 100% de los colaboradores trabajan bajo las normas NEC (Normas Ecuatorianas de Construcción) para la seguridad, desarrollo del proyecto y demás servicios que brinda la consultora COPALAU S.A. LTDA. son correctamente establecidos de acorde a la ley establecido por las normas de calidad indicando el cumplimiento para dar un servicio de calidad cumpliendo las expectativas del cliente y cumpliendo las leyes vigentes

Pregunta N° 9 ¿Existió un adecuado control y seguimiento al finalizar el proyecto?

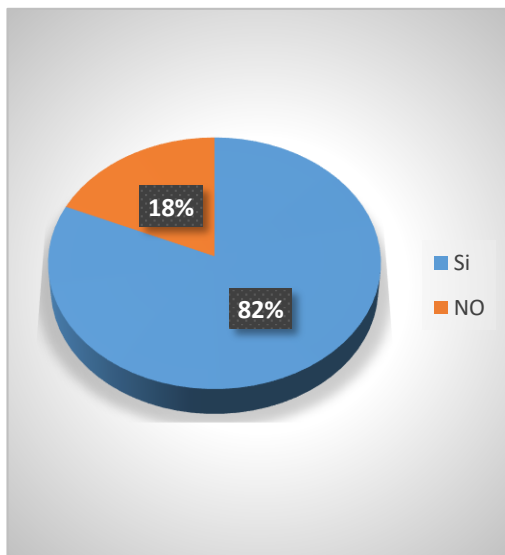
Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	33	38%
No	54	62%
Total	87	100%



De la encuesta ejecutada a los clientes se evidencia un principal descuido de la empresa es que después de su trabajo realizado no tiene un control y seguimiento adecuado que se refleja claramente que los clientes el 62%, el 38% indican que su trabajo tiene un seguimiento por la empresa, esto se debe a que los proyectos son cada uno distintos en su mayor parte no tiene registro de control.

Pregunta N°10 ¿Estaría dispuesto a utilizar nuevamente los servicios de la constructora y consultora COPALAUZA CIA LTDA?

Descripción	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	71	82%
No	16	18%
Total	87	100%



Se puede observar en la encuesta que los servicios prestados a los clientes el 82% están dispuestos a utilizar nuevamente los servicios por ser responsables por los integrantes de la constructora y consultora COPALAUZA CIA. LTDA., mientras que el 18% no estaría de acuerdo en contratar nuevamente los servicios por problemas presentados en el proceso del servicio.

ANEXO D: ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE COPALAUSA CIA LTDA.

Entrevista realizada al gerente de COPALAUSA CIA LTDA

Sr. Flores Cujilema Edmundo Vicente	
Pregunta	Respuesta
1. ¿COPALAUSA CIA LTDA cuenta con misión y visión empresarial?	No, porque la organización se ha venido manejando como una pequeña empresa incluso de manera empírica en algunos aspectos, por lo que no contamos con los conocimientos.
2. ¿La empresa COPALAUSA tiene definido un organigrama funcional y estructural que responde a las necesidades del entorno local en la prestación de servicios de la construcción?	Lo tiene definido, pero de una manera empírica no de una forma técnica o específica para cada área.
3. Según su criterio ¿Cuáles serían los obstáculos que enfrenta su empresa para el crecimiento frente a la competencia?	La falta de experiencia, ya que se ha adquirido aún muy poca contratación pública y privada a diferencia de otras consultoras y constructoras que llevan el mismo tiempo en el mercado.
4. ¿Cree usted que las innovaciones en sus equipos y herramientas de trabajo son acordes a las necesidades en la empresa? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?	Sí, porque de acuerdo a los requerimientos para la actividad que se realiza son suficientes.
5. ¿La empresa posee capacidades entorno al manejo del portal de compras públicas y que tan importante es esto en su gestión?	Si posee el entorno a la contratación pública, es medianamente importante. Ya que trabajamos más mediante la contratación privada.
6. ¿En el último periodo fiscal el rendimiento de la actividad de la constructora satisface las perspectivas de la dirección y que indicador utiliza para medir la rentabilidad?	No satisface, porque los egresos superan a los ingresos
7. ¿La compañía utiliza las NEC e ISO en los servicios que presta? ¿Sí? ¿No?	Si se utiliza porque la contratación así lo exige.

¿Por qué?	
8. ¿En los últimos años cual fue la actividad principal que genero más ingresos a la consultora y constructora COPALAUUSA CIA LTDA?	Los mayores ingresos se han generado de la topografía.
9. ¿Cuál es la ventaja comparativa que ofrece la empresa entorno a los servicios de construcción?	Una de las ventajas comparativas en el ámbito de la construcción es la experiencia de quienes la conformamos, con la juventud de los trabajadores.
10. ¿Conoce la información de la competencia respecto a: ¿Margen de Utilidad, Precios, Condiciones de Venta, Canales de Mercadeo?	No, porque no nos fijamos en la competencia; si no establecemos nosotros los precios en base a los parámetros establecidos en la contratación.
11. ¿Cuáles son los puntos fuertes, que es lo que está bien en la empresa?	El ámbito de topografía Diseño y evaluación de consultorías

ANEXO E: ANÁLISIS HORIZONTAL

	AÑO	AÑO	AÑO	ANÁLISIS DINÁMICO 2016-2017			ANÁLISIS DINÁMICO 2017-2018		
	2016	2017	2018	V. ABSOL UTA	V. RELAT IVA	RA ZÓN	V. ABSOL UTA	V. RELAT IVA	RA ZÓN
	ACTIVO								
ACTIVO CORRIENTE	-	-	1.803,74				1.803,74	100,00%	
EFFECTIVO							-		
OTROS			1.803,74				1.803,74		
ACTIVO NO CORRIENTE	11.107,32	9.583,37	7.858,71	- 1.523,95	-13,72%	0,86	- 1.724,66	-18,00%	0,82
ACTIVOS POR IMP CORRIENTES							-		
CREDITO TRIBUTARIO FAVOR DE LA EMP (IVA)	2.057,01	1.533,96		- 523,05	-25,43%	0,75	- 1.533,96	- 100,00%	-
CREDITO TRIBUTARIO FAVOR DE LA EMP (I.R.)							-		
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR (ISD)			40,90				40,90	100,00%	
MUEBLES Y ENSERES	10.009,00	10.009,00	10.009,00		0%	1,00	-	0,00%	1,00
(-) DEP ACUM PROP PLANTA Y EQUIPO	- 958,69	- 1.959,59	- 2.150,29	- 1.000,90	104,40%	2,04	- 190,70	9,73%	1,10
TOTAL ACTIVO	11.107,32	9.583,37	9.662,45	- 1.523,95	-13,72%	0,86	- 79,08	0,83%	1,01
							-		
PASIVO									
PASIVO CORRIENTE	-	7.817,35	8.395,94	7.817,35			578,59	7,40%	1,07
CUENTAS Y DOC POR PAGAR PARTICIPACION TRAB POR PAGAR DEL EJERCICIO		7.817,35	8.395,94	7.817,35			578,59	7,40%	1,07
OBLIGACIONES AL IEES IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO				-			-		
OTROS				-			-		
PASIVO NO CORRIENTE	250,22	-	-	- 250,22	100,00%	-	-		
CUENTAS Y DOC POR PAGAR COMERCIALES	250,22			- 250,22	100,00%	-	-		
PASIVOS DIFERIDOS	-	-	-	-			-		
OTROS PASIVOS				-			-		
TOTAL PASIVO	250,22	7.817,35	8.395,94	7.567,13	3024,19%	31,24	578,59	7,40%	1,07
				-			-		
PATRIMONIO	10.857,10	1.766,02	1.307,41	- 9.091,08	-83,73%	0,16	- 458,61	-25,97%	0,74
CAPITAL	400,00	400,00	400,00	-	0,00%	1,00	-	0,00%	1,00
GANANCIA/UTILIDAD			695,14	-			695,14		

PERDIDA		- 9.091,08	- 9.091,08	- 9.091,08			-		1,00
RESERVA LEGAL	404,70	404,70	404,70	-	0,00%	1,00	-		1,00
RESERVA FACULTATIVAS	202,37	202,37	202,37	-	0,00%	1,00	-		1,00
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	1.153,75	1.153,75		-	0,00%	1,00	- 1.153,75	- 100,00%	-
OTRAS	8.696,28	8.696,28	8.696,28	-	0,00%	1,00	-	0,00%	1,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	11.107,32	9.583,37	9.703,35	- 1.523,95	-13,72%	0,86	119,98	1,25%	1,01

ANEXO F: ANÁLISIS VERTICAL

Cuentas	AÑO	ANÁLISIS ESTÁTICO	AÑO	ANÁLISIS ESTÁTICO	AÑO	ANÁLISIS ESTÁTICO
	2016		2017		2018	
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE	-	0,00%	-	0%	1.803,74	19%
EFFECTIVO		0,00%		0%		0%
OTROS		0,00%		0%	1.803,74	19%
ACTIVO NO CORRIENTE	11.107,32	100,00%	9.583,37	100%	7.858,71	81%
ACTIVOS POR IMP CORRIENTES		0,00%		0%		0%
CREDITO TRIBUTARIO FAVOR DE LA EMP (IVA)	2.057,01	18,52%	1.533,96	16%		0%
CREDITO TRIBUTARIO FAVOR DE LA EMP (I.R.)		0,00%		0%		0%
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR (ISD)		0,00%		0%	40,90	0%
MUEBLES Y ENSERES	10.009,00	90,11%	10.009,00	104%	10.009,00	104%
(-) DEP ACUM PROP PLANTA Y EQUIPO	- 958,69		- 1.959,59	-20%	- 2.150,29	-22%
TOTAL ACTIVO	11.107,32	100,00%	9.583,37	100%	9.662,45	100%
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE	-	0,00%	7.817,35	82%	8.395,94	87%
CUENTAS Y DOC POR PAGAR		0,00%	7.817,35	82%	8.395,94	87%
PARTICIPACION TRAB POR PAGAR DEL EJERCICIO		0,00%		0%		0%
OBLIGACIONES AL IEES		0,00%		0%		0%
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO		0,00%		0%		0%
OTROS		0,00%		0%		0%
PASIVO NO CORRIENTE	250,22	2,25%	-	0%	-	0%
CUENTAS Y DOC POR PAGAR COMERCIALES	250,22	2,25%		0%		0%
PASIVOS DIFERIDOS	-	0,00%	-		-	0%
OTROS PASIVOS		0,00%		0%		0%
TOTAL PASIVO	250,22	2,25%	7.817,35	82%	8.395,94	87%
PATRIMONIO	10.857,10	97,75%	1.766,02	18%	1.307,41	13%
CAPITAL	400,00	3,60%	400,00	4%	400,00	4%
GANANCIA/UTILIDAD					695,14	7%
PERDIDA		0,00%	- 9.091,08	-95%	- 9.091,08	-94%
RESERVA LEGAL	404,70	3,64%	404,70	4%	404,70	4%

RESERVA FACULTATIVAS	202,37	1,82%	202,37	2%	202,37	2%
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	1.153,75	10,39%	1.153,75	12%		0%
OTRAS	8.696,28	78,29%	8.696,28	91%	8.696,28	90%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	11.107,32	100,00%	9.583,37	100%	9.703,35	100%

Fuente: Constructora y consultora COPALAUZA Cia Ltda.

Elaborado por: Mayorga, H. 2020

ANEXO G: ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS

		AÑO	ANÁLISIS	AÑO	ANÁLISIS	AÑO	ANÁLISIS
		2016	ESTÁTICO	2017	ESTÁTICO	2018	ESTÁTICO
	VENTAS	21.852,10	100,00%	12.459,32	100,00%	33.609,29	100,00%
(-)	COSTO DE VENTAS	21.852,10	100,00%	20.149,44	161,72%	20.152,75	59,96%
=	UTILIDAD BRUTA	-	0,00%	- 7.690,12	-61,72%	13.456,54	40,04%
(-)	GASTOS	-	0,00%	1.400,96	11,24%	12.761,40	37,97%
	Suministros, materiales y repuestos		0,00%		0,00%	1.150,00	3,42%
	Otros gastos		0,00%	326,99	2,62%		0,00%
	Transporte		0,00%		0,00%	1.945,29	5,79%
	Arrendamiento		0,00%	10,00	0,08%		0,00%
	Honorarios profesionales y dietas		0,00%		0,00%	4.130,00	12,29%
	Consumo de combustibles y lubricantes		0,00%	63,07	0,51%	3.650,30	10,86%
	Mantenimiento y reparaciones		0,00%		0,00%	652,29	1,94%
	Gastos por depreciación		0,00%	1.000,90	8,03%	968,52	2,88%
	Servicios públicos		0,00%		0,00%	265,00	0,79%
=	UTILIDAD OPERATIVA	-	0,00%	- 9.091,08	-72,97%	695,14	2,07%
	GANANCIA/PERDIDA	-	0,00%	- 9.091,08	-72,97%	695,14	2,07%

ANEXO H: ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS

		AÑO	AÑO	AÑO	ANÁLISIS DINÁMICO 2016-2017			ANÁLISIS DINÁMICO 2017-2018		
		2016	2017	2018	V. ABSOLUT A	V. RELATIV A	RAZÓN	V. ABSOLUT A	V. RELATIV A	RAZÓN
	VENTAS	21.852,10	12.459,32	33.609,29	-	-9.392,78	0,57	21.149,97	169,75%	2,70
(-)	COSTO DE VENTAS	21.852,10	20.149,44	20.152,75	-	1.702,66	0,92	3,31	0,02%	1,00
=	UTILIDAD BRUTA	-	- 7.690,12	13.456,54	-	7.690,12		21.146,66	-274,98%	- 1,75
(-)	GASTOS	-	1.400,96	12.761,40	1.400,96			11.360,44	810,90%	9,11
	Suministros, materiales y repuestos			1.150,00	-			1.150,00		
	Otros gastos		326,99		326,99			326,99	-100,00%	-
	Transporte			1.945,29	-			1.945,29		
	Arrendamiento		10,00		10,00			10,00	-100,00%	-
	Honorarios profesionales y dietas			4.130,00	-			4.130,00		
	Consumo de combustibles y lubricantes		63,07	3.650,30	63,07			3.587,23	5687,70%	57,88
	Mantenimiento y reparaciones			652,29	-			652,29		
	Gastos por depreciación		1.000,90	968,52	1.000,90			32,38	-3,24%	0,97
	Servicios públicos			265,00	-			265,00		
=	UTILIDAD OPERATIVA	-	- 9.091,08	695,14	-	9.091,08		9.786,22	-107,65%	- 0,08
	GANANCIA/PERDIDA	-	- 9.091,08	695,14	-	9.091,08		9.786,22	-107,65%	- 0,08