



UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR

**FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA
CARRERA DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN COMO REQUISITO PREVIO PARA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTION EMPRESARIAL**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA DISMACONSOC S.A. EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL**

AUTORA:

DAYANA CASTILLO CAMPUZANO

GUAYAQUIL-ECUADOR

2021

UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA

CETIFICACIÓN

El suscrito, docente de la Universidad Agraria Del Ecuador, en mi calidad de director **CERTIFICO QUE:** he revisado el trabajo de titulación, denominado **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DISMACONSOC S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, el mismo que ha sido elaborado y presentado por la estudiante, **Dayana Castillo Campuzano**; quien cumple con los requisitos técnicos y legales exigidos por la Universidad Agraria del Ecuador para este tipo de estudios.

Atentamente,

Lcda. Silvia García Estupiñán, MSc.

Guayaquil, 12 de noviembre del 2021

**UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMIA AGRÍCOLA**

TEMA

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
DISMACONSOC S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

AUTOR:

DAYANA CASTILLO CAMPUZANO

TRABAJO DE TITULACIÓN

**APROBADA Y PRESENTADA AL CONSEJO DIRECTIVO COMO
REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

ECONOMISTA CON MECIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TRUBUNAL DE SUSTENTACIÓN

**Econ. Martha Bueno Quiñonez MSc.
PRESIDENTE**

**Econ. Juan Carlos Feijoó Vera MSc.
EXAMINADOR PRINCIPAL**

**Econ. Elsy Galarza Alcívar MSc.
EXAMINADOR PRINCIPAL**

**Lcda. Silvia García Estupiñán MSc.
EXAMINADOR SUPLENTE**

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien es mi principal refugio en todo momento, por brindarme su infinita bondad y amor, llenándome de todos sus dones, en especial con el don de la sabiduría, para poder culminar con éxito este largo proceso de estudio.

Agradezco a mi madre, por siempre darme su apoyo incondicional, durante todo este tiempo de mi carrera universitaria, por todos sus esfuerzos y preocupación.

A mi amado esposo por siempre motivarme e incentivar me a ser mejor cada día, por sus consejos de superación y apoyo.

A todas aquellas personas, familiares y amigos, que de desinteresada de una u otra manera estuvieron siempre ahí dándome apoyo moral, dispuestos a ayudarme en todo momento.

De manera muy especial a mi tutora de tesis la Lcda. Silvia García, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este proyecto de titulación, sino también a lo largo de mi carrera universitaria y brindarme el apoyo para desarrollarme profesionalmente.

Finalmente agradezco a la Universidad Agraria Del Ecuador por abrir sus puertas y permitir que me forme profesionalmente, a mis queridos docentes, que con su amplia experiencia y conocimientos me orientaron al correcto desarrollo y culminación con éxito mi carrera.

DEDICATORIA

Este éxito se lo dedico a mi mamita bella "Aida", quien desde que tengo uso de razón ha venido cuidándome como a su más preciado tesoro, dándome su bendición cada día, acompañante de todos los momentos cruciales de mi vida, siempre inculcándome los valores primordiales de un ser humano; amor, paciencia, respeto, empatía y solidaridad. Quien me ha dado su amor y siempre ha confiado en mí y mis capacidades. Te dedico todos los éxitos de mi vida mi reina.

Dedico de manera muy especial a mis hijos; Alejandro, Santiago y Diana, quienes son mi principal fuente de inspiración y motivación.

RESPONSABILIDAD

La responsabilidad, derecho de la investigación, resultado, conclusiones y recomendaciones que aparecen en el presente trabajo de titulación corresponden exclusivamente a la autora y los derechos académicos otorgados a la Universidad Agraria Del Ecuador.

Dayana Castillo Campuzano

C.I.0952102994

RESUMEN

En el siguiente proyecto se realizó un plan estratégico para una empresa constructora Dismaconsoc S.A., esto con el objetivo de implementar en la empresa una manera de planificar de manera correcta sus recursos y actividades, implementando un modelo de gestión Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, la cual es considerada una herramienta de planificación, que permite hacer un seguimiento de las estrategias determinadas en la organización. Además, se presentan fundamentos y teorías de los modelos implementados en este proyecto. Por medio de la entrevista realizada a la gerencia y a los proveedores de la empresa, se pudo determinar la importancia que tiene el implementar una planificación dentro de la empresa, ya que la empresa no tiene claramente definido su misión, visión y sus objetivos, se realizó un análisis situacional que permitió conocer en que circunstancia se encuentra la empresa, también un análisis de mercado que ayudó a conocer cómo se desenvuelven las empresas dentro de este sector. Seguido se realizó la planificación estratégica para la empresa basado en un modelo de gestión, como de manera primordial se realizó la matriz de gestión, donde se tomaron tres indicadores con sus respectivas estrategias perspectivas, finalmente realizamos el análisis financiero de la empresa donde se determinó cuál es su coste de implementar este plan estratégicos, se analizó balances, costos, análisis de inversión entre otros. La investigación tiene un enfoque cualitativo, aplicado bajo un diseño inductivo-deductivo y diseño no experimental, los instrumentos de recopilación de información y búsqueda fueron fuentes secundarias y entrevistas.

Palabras claves: Planificación, Estrategia, Organización, Balanced Scorecard, Financiero

SUMARRY

In the following project, a strategic plan was made for a construction company Dismaconsoc SA, this with the aim of implementing in the company a way to correctly plan its resources and activities, implementing a Balanced Scorecard management model or balanced scorecard, which is considered a planning tool, which allows monitoring of the strategies determined in the organization. In addition, foundations and theories of the models implemented in this project are presented. Through an interview with the company's management and suppliers, it was possible to determine the importance of implementing planning within the company, since the company has not clearly defined its mission, vision and objectives, it was carried out a situational analysis that allowed to know in what circumstance the company is, also a market analysis that helped to know how the companies develop within this sector. Next, the strategic planning for the company was carried out based on a management model, as the management matrix was carried out primarily, where three indicators were taken with their respective prospective strategies, finally we carried out the financial analysis of the company where it was determined which one It is the cost of implementing this strategic plan, balances, costs, investment analysis among others were analyzed. The research has a qualitative approach, applied under an inductive-deductive design and a non-experimental design, the information gathering and search instruments were secondary sources and interviews.

Keywords: Planning, Strategy, Organization, Balanced Scorecard, Financial

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	12
Caracterización del tema.....	12
Planteamiento de la Situación Problemática.	13
Justificación e Importancia del Estudio.....	13
Delimitación del Problema.....	14
Formulación del Problema.....	14
Objetivos.....	14
Objetivo General:.....	14
Objetivos Específicos:.....	14
Aporte Teórico.....	15
Aplicación práctica de la investigación.....	15
CAPÍTULO I	16
MARCO TEÓRICO	16
1.1. Estado de Arte.....	16
1.2. Bases Científicas y Teóricas de la Temática.....	24
1.3. Fundamentación Legal.....	38
CAPÍTULO II	40
ASPECTOS METODOLÓGICOS	40
2.1. Método.....	40
2.2. Variables.....	42
2.3. Población y Muestra.....	42
2.4. Técnicas de Recolección de Datos.....	42
2.5. Estadística Descriptiva e Inferencial.....	43
2.6. Cronograma de Actividades.....	43
RESULTADOS	44
DISCUSIÓN	96
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFÍA CITADA	101
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cronograma de Actividades	106
Anexos 2: Análisis PESTEL.....	107
Anexo 3. Cinco fuerzas de Porter	109
Anexo 4. Matriz de Impacto Cruzado para la empresa Dismaconsoc S.A. (FODA).....	110
Anexo 5. Matriz de Riesgo para la empresa Dismaconsoc S.A.....	111
Anexo 6. Matriz de Balanced Scorecard de la empresa Dismaconsoc S.A. Financiera- De Cliente.....	112
Anexo 7. Matriz de Balanced Scorecard de la empresa Dismaconsoc S.A. Proceso internos-Aprendizaje y crecimiento.....	113

INDICE DE APÉNDICES

Tabla N°1: FODA de la empresa Dismaconsoc S.A.....	54
Tabla N°2: Cinco Fuerzas de Porter, análisis de la competencia para Dismaconsoc S.A.	61
Tabla N°3 Organigrama Empresa Dismaconsoc S.A.....	71
Tabla N°4. Manual de funciones de la empresa Dismaconsoc S.A.	74
Tabla N°5. Manual de Funciones de la Empresa Dismaconsoc S.A.	75
Tabla N°6 Manual de Funciones de la Empresa Dismaconsoc S.A.	75
Tabla N°7. Manual de Funciones de la Empresa Dismaconsoc S.A.	76
Tabla N°8. Manual de Funciones de la Empresa Dismaconsoc S.A.	77
Tabla N°9. Manual de Funciones de la Empresa Dismaconsoc S.A.	77
Tabla N°10. Manual de Funciones de la Empresa Dismaconsoc S.A.	78
Tabla N° 11. Manual de Funciones de la Empresa Dismaconsoc S.A.	78
Tabla N°12. Manual de Funciones de la Empresa Dismaconsoc S.A.	78
Tabla N°13. Manual de Funciones de la Empresa Dismaconsoc S.A.	79
Tabla N°14. Manual de Funciones de la Empresa Dismaconsoc S.A.	79
Tabla N°15. Estrategia de marketing mix para la empresa Dismaconsoc S.A.	80
Tabla N° 16. Estrategia de marketing mix para la empresa Dismaconsoc S.A.	82
Tabla N°17 Proyección a cinco años empresa Dismaconsoc s.a.	89
Tabla N°18 Punto de equilibrio del proyecto.....	90
Tabla N°19 Inversión total del proyecto	91
Tabla N° 20 Resumen del total a invertir en el proyecto	91
Tabla N°21 Flujo de caja mensual	92
Tabla N°22 Flujo de caja proyectado anual	93
Tabla N°23 TIR-VAN-ROI	93

INTRODUCCIÓN

Caracterización del tema:

El sector de la construcción a través de los tiempos se ha venido caracterizando por ser uno de los mecanismos reactivadores de la economía y por su aporte a la generación de empleos, también es considerado importante en el desarrollo económico del país ya que proporciona elementos básicos de bienestar a la sociedad, asimismo, la oportunidad a los empresarios nacionales e internacionales que inviertan en el rubro de la arquitectura y edificación.

Incluye dos actividades económicas en las que la construcción, los equipos, la maquinaria y las materias primas se utiliza como denominador común, pero el producto final se dirige a diferentes sectores de la construcción. El primero incluye la construcción de infraestructuras básicas, viales y construcción de obras públicas; y el segundo es la construcción de viviendas y estructuras.

Por otro lado, la planificación estratégica es una herramienta que permite a la empresa, evaluar su desempeño en el mercado, tomar decisiones de acuerdo con las necesidades de la organización, para esto se debe determinar puntos importantes de estudio, como son la misión, visión los valores de empresa, se realiza análisis FODA para saber cuáles son sus fortalezas-oportunidades y sus debilidades-amenazas, análisis PESTEL entre otras, las cuales permite tener información resumida sobre el estado actual de la empresa, y de esta forma plantear los objetivos que promueven el crecimiento a largo plazo de la organización.

Esta investigación pretende utilizar el Plan Estratégico como un medio de dirección y planificación, mediante cual tomar control estratégico sobre las áreas que conforman a la empresa Dismaconsoc S.A., orientando las actividades empresariales al cumplimiento de su metas y objetivos ya planteados, dado que la empresa no mantiene una planificación que se base a la exigencia del mercado.

A través de una adecuada planificación estratégica, la empresa Dismaconsoc S.A. se establecerá y contribuirá a su fortalecimiento en el sector de la construcción y negociación.

Planteamiento de la Situación Problemática.

En la actualidad el principal problema que tienen las constructoras, son la competencia con las empresas ya reconocidas dentro del mismo sector, por la trayectoria que llevan en el país, esto implica, una complejidad al momento de ofrecer un mismo servicio.

La empresa Dismaconsoc S.A. carece de una planificación estratégica que le permita coordinar las diferentes actividades y recursos que posee, perdiendo competitividad con las otras compañías que también se desarrollan en este sector, teniendo como consecuencia que no se cumplan los objetivos planteado por parte de la empresa y se recurra al cierre de la compañía, trayendo consigo un sinnúmero de problemas no solo para ellos como empresarios, si no para la misma sociedad, ya que restaría plazas de trabajo, población inactiva, no aportar ingresos al país entre otras, sobre todo haciendo más agresivas a las compañías más grandes.

El propósito principal de esta investigación es identificar los puntos más fuertes del negocio, para así proponer una planificación estratégica, que permita trabajar de forma direccionada a logro de las metas y objetivos organizacionales. Con el fin de que la empresa Dismaconsoc se posicione en el mercado por su desempeño óptimo en realización de obras de construcción.

Justificación e Importancia del Estudio

El sector de la construcción está constantemente innovando en implementos, equipos y maquinarias para la ejecución de obras, por lo que es necesario la elaboración de un plan estratégico. El objetivo es garantizar la estabilidad a largo plazo de la empresa Dismaconsoc, captando eficientemente el uso de los recursos necesarios para incrementar el número de obras y mejorar continuamente la calidad de los servicios que brinda al sector de la construcción.

El sector de la construcción es tan grande que es necesario evaluar el mercado en el que se inserta la empresa Dismaconsoc, y diseñar un plan estratégico que le permita analizar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, sus competidores y sus clientes actuales y potenciales, sin desconocer los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológico, ecológicos y legal.

Por otro lado, la tasa de crecimiento promedio del sector de la construcción en Ecuador ha sido del 10% en los últimos años. Desde el 2019, el gobierno ecuatoriano viene aplicando un conjunto de políticas para dinamizar al sector inmobiliario, mediante incentivos, la derogación de la ley de plusvalía entre otros, con el objetivo de consolidar el mercado y brindar importantes beneficios económicos y sociales.

Esto ha contribuido de manera significativa al país, convirtiendo a la industria de la construcción en la segunda economía de más rápido crecimiento, y considerándola un indicador importante PIB.

Delimitación del Problema

El plan estratégico se realizó en la empresa Dismaconsoc S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil, en el periodo 2021.

Formulación del Problema

¿El plan estratégico permitirá el desarrollo de la empresa Dismaconsoc S.A.?

Objetivos

Objetivo General:

Proponer un Plan Estratégico para la empresa DISMACONSOC S.A. en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Dismaconsoc S.A.
- Realizar un Estudio de Mercado
- Elaborar un Plan Estratégico basado en un “Balanced Scorecard” para la empresa Dismaconsoc. S.A.
- Realizar un análisis financiero para determinar los costos que implica el implementar el Plan Estratégico a la empresa Dismaconsoc S.A.

Aporte Teórico

En los resultados finales del presente proyecto, se contará con información relacionada al comportamiento de la oferta y la demanda de los productos cotizables a través de las empresas del sector de la construcción en la ciudad de Guayaquil. Además, se contará con información de la situación actual comercial de la empresa DISMACONSOC S.A.

Esta información servirá como base para la elaboración planes estratégicos de posicionamiento que será expuesto en detalle incluyendo, estrategias, acciones, responsables, entregables y tiempo.

Aplicación práctica de la investigación

Este resultado servirá como base para futuras inversiones, donde se contará con información que sirve para comprender las acciones que se deben implementar a través del Plan Estratégico.

Además, servirá como información base para la academia con respeto a tesis y para investigaciones de institución de investigación en la línea de artículos científicos.

CAPÍTULO I

Marco Teórico

1.1. Estado de Arte

El presente trabajo tiene como finalidad desarrollar estrategias y modalidades para posicionar la empresa DISMACONSOC S.A., la misma que busca por medio de la teoría del marketing un posicionamiento de la empresa. De igual manera poder establecer cuáles son las estrategias que serán implementadas.

Para Alvarado (2001) en su revista titulada “Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción” Torreón-México. Analizo el propósito fundamental que es establecer un marco general de referencias que permita a los pequeños productores, convertir y/o darle mejor uso a los recursos de los cuales disponga su unidad de producción.

La metodología implementada en este estudio constituyó un modelo sistemático, que en forma lógica indica y señala cada una de las acciones y pasos que debe realizar para lograr un fin el cual es el detonador esencial y básico de este caso para utilizar y aplicar el plan con el objetivo de mejorar la situación que permita incrementar los beneficios en una empresa. Llegando a la conclusión que la planificación estratégica y el rediseño organizacional son herramientas que constituyen un recurso esencial en el desarrollo de la empresa.

Para Sainz (2017) autor del libro “Plan Estratégico en la Práctica” Madrid, el análisis De la situación interna y externa, el diagnóstico de la situación, la determinación del sistema de objetivos corporativos y la elección de las estrategias constituyen la clave de todo el plan estratégico.

La elaboración de un plan estratégico se asemeja a un juego en el que nosotros creamos las piezas y luego vamos colocando de forma que tengan sentido y coherencia. Cada una de ellas posee una función específica, pero tiene la necesidad de integrarse con las otras piezas. En efecto no puede, no puede existir una estrategia sin unos objetivos previamente trazados, ni pueden ser fijados a partir del desconocimiento de las oportunidades y amenazas del mercado o de aquellos puntos en los que nos mostramos más fuertes o débiles,

teniendo como conclusión que el análisis interno y externo de la empresa es el punto clave para tener una planificación estratégica eficaz.

Según Guillermo y Alfonso (2016) en su revista científica titulada “El reto de la planificación estratégica en las Pymes Ecuador” Universidad Central, Quito-Ecuador, describen que “La importancia de la planificación estratégica reside en el momento de la toma de decisiones, porque de esta manera se puede analizar el entorno donde se encuentra la empresa y las decisiones que se tomen sean acertadas”.

La investigación que realizaron fue de tipo exploratorio y cualitativo donde se recopiló datos de revistas científicas, que permitió un mejor entendimiento de significados y experiencia en el tema de investigación, Se fundamentó en una inducción analítica y contratación información recabada. Teniendo como resultado, como la planificación estratégica influye en el desarrollo de las pequeñas y empresas en la toma de decisiones, y estas sea para beneficio a corto o mediano plazo.

Los autores Martínez y Milla (2005) en su libro titulado “La elaboración de un plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral” las tres estrategias genéricas de Potter, liderazgo de coste, diferenciación y especialización son las tres estrategias que tiene que utilizar una empresa para hacer frente y tener una ventaja competitiva. Cada una de estas estrategias tiene el potencial de permitir a una empresa superar los resultados de sus rivales dentro del mismo sector.

La estrategia liderazgo de coste se basa en la creación de posicionamiento en bajo coste en relación con las empresas competitivas, en esta estrategia la empresa debe de manejar a lo largo de la cadena de valor, por otro lado, la diferenciación que la empresa cree producto o servicio único y que estén valorados como tal, y por último la especialidad es la concentración de sus esfuerzos en gama de productos, grupo de compradores o mercados más limitados.

Según Hernández y Villareal (2018) en su estudio titulado “Planificación Estratégica para la empresa Constructora Balcom” en donde diseñaron un plan estratégico de posicionamiento para le empresa Balcom, por su poca participación

en el mercado de la construcción. Dentro del análisis se diagnosticó establecen, que el no contar con una planificación estratégica es uno de los mayores problemas ya que de esta manera no le permite tener ventajas competitivas.

Se describió la situación actual de la empresa por medio de un análisis de los factores internos y externos y como estos factores afectaban el desarrollo de la empresa. También se realizó un análisis FODA para lograr identificar Fortalezas y Debilidades, la metodología empleada en este estudio fue de carácter Exploratoria, descriptiva y cualitativa y dieron como resultado que la empresa necesita tener más publicidad y reconocimiento como empresa.

Para Gómez y Sánchez (2015) en su estudio realizado “Plan de marketing estratégico para posicionar la marca de la empresa UNIcasa”, se determinó que el implementar un plan estratégico en una compañía se debe de realizar un análisis total del campo de estudio para que de esta manera poder tener conocimiento de los puntos fuertes y débiles de la compañía, considerando los resultados de la encuesta realizada a los clientes y la competencia, las estrategias competitivas de mercado, estudio situacional que indicaron una falta de planificación y control en la compañía razón por que se veía menos competitiva, se implementó estrategias competitivas de precio y una segmentación de mercado, se realizó tácticas publicitarias debido a que la compañía carecía de imagen corporativa.

Según Guevara (2018) en su estudio “Modelo estratégico y su influencia en el posicionamiento de la constructora y consultora José Abiel” se estableció en este estudio la implementación de un modelo estratégico tomado del libro “conceptos de administración estratégica” por Fred David, que divide el plan estratégico en tres etapas fundamentales que son formulación de la estrategia, seguido la implementación de la estrategia y por último la evaluación del problema, la última etapa permitió evaluar mediante indicadores la aplicación y desarrollo de las estrategias. Se obtuvo como resultado que el implementar estrategias de marketing y crear una nueva cultura organizacional en los trabajadores ayudó a la compañía a aumentar su posicionamiento en un 13%. Finalmente se determinó que el uso de un modelo estratégico influye positivamente en el posicionamiento de la constructora y consultora José Abiel Sac.

Según León (2019) en su estudio titulado “Las estrategias de marketing y su incidencia en el posicionamiento de marca de la empresa Dermigon” se analizó las estrategias de marketing y su incidencia que tienen las misma para aumentar el posicionamiento de la marca de esta organización debido que en la actualidad muestra una gran desventaja en relación aptas empresa del mismo sector que utilizan las plataformas digitales para ampliar su gama de productos y servicio lo que implica captación de más clientes.

El respectivo estudio se lo realizó para obtener resultados precisos, visibles, y claros del problema que pasa Dermigon, la metodología que utilizaron fue de tipo cuantitativa y cualitativa de corte transversal se utilizó la fórmula de población infinita, la agrupación de todos estos datos que dé va a emplear para esta investigación se ejecutarán a través de encuestas y entrevistas y sus resultados permitió el reclutamiento de un plan estratégico de marketing que contribuyó mejoramiento y posicionamiento de la marca e incrementar la demanda de clientes.

Para Hidalgo y Valle (2018) en su artículo titulado “Estrategia de marketing para incrementar la participación de mercado de la empresa constructora Construoptimus” Guayaquil. Se analizó la naturaleza dinámica de la productividad estratégica de marketing en el mejoramiento continuo, en base a la existencia del enfoque estratégico empresarial, y con el propósito de lograr los objetivos y generar ingreso, ganancias y garantizar que las necesidades y los deseos de los clientes se cumplan adecuadamente. Con la metodología exploratoria y descriptiva analizaron la rentabilidad y el comportamiento del mercado de la construcción, se concluyó que es importante, viable y necesario que la empresa tenga un plan de marketing como estrategia de desarrollo de mercado.

Según Sarmiento y Rincón (2016) en su análisis investigativo “impacto del sector de la construcción en la economía colombiana” Cali-Colombia. Determino que el sector de la construcción, dada su naturaleza es susceptible a fenómenos económicos externos y políticas internas, en especial en países en vías de desarrollo como Colombia, se analizó los valores históricos formulados, evidenciando las dinámicas de la economía colombiana bajo estas coyunturas en

especial la construcción permitió establecer una perspectiva de los fenómenos inmersos y el enfoque planteado en función del desarrollo social y empresarial.

También se sacó como conclusión que la tasa de crecimiento económico se relaciona positivamente con el gasto público en capital humano e infraestructura en consecuencia se observa una demanda interna débil y un deterioro de la confianza del consumidor.

En la investigación realizada por Bollet (2015) nos habla sobre la aplicación del Balanced Scorecard en una empresa de manufacturas en la ciudad de Pucallpa ubicada en Perú, donde nos dice que la aplicación de esta matriz tiene un impacto positivo en el desempeño de la organización, mostrando un crecimiento del 19% en el sector financiero, y en las diversas áreas que conforman la organización se desarrolle en un corto plazo, el implementar el Balanced Scorecard permitió a la empresa definir su misión, visión y objetivos, creando una estructura organizacional abierta que integra a todas las partes involucradas en las actividades de la empresa. Este estudio se realizó mediante un estudio cuantitativo que le permitió analizar, recolectar y procesar los datos.

Para Nogueira, López, Medina y Hernández (2014) en su estudio realizado sobre el cuadro de mando integral en una empresa constructora nos dice la aplicación del Balanced Scorecard en empresas constructoras utilizando 21 indicadores determino que el implementar este modelo de gestión de manera integrada con otras herramientas d gestión como la calidad podría incrementar la eficiencia de estas herramientas en el proceso interno de la organización, controlar y monitorear los recursos estratégicos, el desarrollo e innovación del área de atención al cliente, y las consecuencias de las metas estratégicas señaladas en corto plazo para mejorar los procesos internos y externos de la organización.

Para Kieling (2015) en su libro titulado Balanced Scorecard: Factores de éxito nos señala que el uso de este sistema de gestión estratégico por una empresa industrial en el estado de Amazonas Brasil tiene aproximadamente el 90% de las entidades que componen este sector en el sector financiero, gestión, calidad del producto y todos los demás niveles. En la comunicación interna y en el acercamiento entre el proveedor y el cliente la aplicación de este modelo

determino mejorar la formación del personal y se especuló que existía una relación positiva entre los niveles de formación y el desempeño organizacional. Siendo esto algo fundamental para exhibir actividades, capacitaciones y talleres de aprendizaje que ayuden a las empresas a mejorar los procesos internos.

Para Marcelino y Coria (2011) en su trabajo titulado Aplicación del Balanced Scorecard como estrategia de control en un hospital privado ubicado en la ciudad de México nos dice que debido a que la implantación del BSC este tipo de herramienta brinda una gestión integral de los procesos internos que dirigen el uso y aprovechamiento adecuado de los recursos y sus capacidades y esfuerzos para llevar a cabo la misión de la empresa teniendo en cuenta que dichas empresas necesitan implementar la gestión de cada uno de los objetivos propuestos como medio para verificar el cumplimiento y el correcto funcionamiento, estrategias que potencien el conocimiento de los colaboradores en una organización a través de estas perspectivas y les permiten mantenerse y crecer.

Según Quintero y Osorio en su artículo describe al modelo de gestión Balanced Scorecard define el uso de esta herramienta como una herramienta positiva en empresas en peligro que son más necesarias que su elección, esto proporciona una vía para que las empresas se adapten a las demandas de los nuevos mercados, este tipo de restauraciones de la sostenibilidad y la prosperidad empresarial evitando futuros desequilibrios en el sector financiero y los procesos internos y la comunicación en toda la estructura organizativa optimiza y le da acceso a estrategias que aseguran de que se alcancen los objetivos propuestos ajustándose a lo que requiere la empresa. (Quintero Beltrán y Osorio Morales, 2018)

Para Barroso en su artículo Responsabilidad social empresaria: conceptos y sugerencias para su aplicación en empresas constructoras nos dice que las empresas de hoy en día hablan de responsabilidad social empresarial como un conjunto de prácticas, económicas, sociales y de medio ambiente, estos conceptos son plenamente aplicables a las empresas constructoras en la forma en que contribuyen, trabajo de calidad, mejores relaciones con los clientes y proveedores y el gobierno, fomentan el trato justo y digno del personal y son

respetuosos con el medio ambiente. Las empresas socialmente responsables tendrán más puestos de trabajo y producirán más confianza, mayores ganancias y beneficios para los trabajadores (Barroso Tenoira, 2007).

Los autores del artículo sobre, Factores determinantes y propuestas para la gestión de la innovación en las empresas constructoras nos dice que el sector de la construcción representa una parte muy importante de las economías de los países desarrollados y sub-desarrollados. Sin embargo, la inversión de innovación en el sector de la construcción es menor que en otros sectores económicos. En este artículo nos muestra enfocarnos en la inversión de innovación en la construcción como un proceso más de negocio y también explorar la posibilidad de sistematizar la inversión de innovación utilizando normas. Este modelo subraya la necesidad de facilitar el flujo de información dentro de una organización, por lo que el conocimiento que se genera al incorporar la innovación en el trabajo puede mejorar enormemente la competitividad (Correa, Yepes y Pellicer, 2007).

Para Duran, Crissien, Virviescas y García en su artículo de investigación titulado Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del Caribe-Colombia nos detallan la importancia de los trabajadores dentro de las empresas, siendo este el principal fundamento de la misma por ellos de mucha importancia velar por su seguridad, en las empresas constructoras el formar equipos de trabajo trae como consecuencias positivas para la organización. Promoverla eficiencia del talento humano para que el personal pueda alcanzar y comprometer con sus objetivos, integrarse en los proyectos de la empresa y este a su vez obtenga beneficios sostenibles y duraderos a largo plazo (Duran, Crissien, Virviescas, y García, 2017).

Según González y Fernández en su artículo La decisión de subcontratar: el caso de las empresas constructoras nos dice las empresas constructora tienen caracterizaciones distintas en comparación a las otras empresas de los otros sectores de la economía ya que señalan que la naturaleza del producto final constituye la característica distintiva del sector, y que están se dan por su inmovilidad, unicidad y variedad, estas propiedades que son consideradas básicas con la tecnología física, cambian las transacciones ya comentadas, trayendo como consecuencias en el tipo de mecanismo para salvaguardar sus

intercambios, estos nos quiere decir lo primordial en una empresa constructora es designar un puesto de trabajo para cada uno de los trabajadores para así tener control sobre cada una de actividades que realiza la empresa (González y Fernandez, 2000).

Para Ricse, Irven, Curo y Margot en su trabajo de titulación denominado Apalancamiento financiero para el crecimiento económico en las empresas constructoras de la ciudad de Huancayo señalan que identificar las empresas constructoras que conocen empíricamente sobre apalancamiento financiero sin considerar nuevas propuestas financieras, este tipo de situaciones de resultado llevan a diversas preguntas sobre el sistema financiero, las alternativas que ofrece y el desconocimiento de los inversores que puedan realizar las empresas constructoras. El apalancamiento financiero tiene un impacto positivo en el crecimiento de las empresas constructoras (Ricse, Irven, Chocce y Jandery, 2016).

1.2. Bases Científicas y Teóricas de la Temática.

Es necesario empezar la investigación con conceptos sobre el plan estratégico, así como diferentes tipos de planes estratégicos que guarden relevancia tema principal del estudio. A continuación, también se describen temas y subtemas derivados del tema principal.

1.2.1. ¿Qué es Estrategia?

Las estrategias se asocian con acciones o decisiones que una persona emplea en algo para poder cumplir con los objetivos y de esta manera poder hacer frente a una situación. Tarzijan (2016) establece que “La palabra estrategia se deriva del término *estrategos* que proviene del ámbito militar. En dicho mundo, *estrategos* se asocia con la organización y planificación de campañas militares con el objetivo de lograr ciertas metas, que generalmente están asociadas con derrotar al enemigo”

En definitiva, la estrategia es una decisión que se debe de tomar indiferentemente si esta vaya a resultar positiva o negativa en donde se la emplee. Para de esta manera cumplir con las metas u objetivos ya establecidos

1.2.1.1. Decisiones Estratégicas.

Una decisión es la audacia que tiene una persona para elegir en una situación que ofrece varias opciones. Entonces cuando hablamos de decisiones estratégicas decimos que, con que determinación una organización toma la mejor alternativa para el surgimiento de la compañía. Para Panellas y Muni señalan que:

Las empresas y las organizaciones se constituyen a partir de las decisiones de sus directivos, del hacer cotidiano. Pero no todas las decisiones tienen la misma importancia. Hay decisiones que marcan un cambio y tienen un impacto a largo plazo: Son las decisiones estratégicas. Las empresas del siglo xxi necesitan cada vez más directivos que sepan pensar y hacer estratégicamente (...). El proceso de toma de decisiones estratégicas tiene una parte de arte y otra de ciencia. El directivo profesional ha de conocer y saber utilizar la ciencia de las decisiones estratégicas (Panella y Muni, 2015, p. 4).

12.1.2. El Concepto de Estrategia como Fundamento De La Planificación Estratégica.

Actualmente se habla de estrategia en todos los ámbitos de negocio, en la política, en la religión, en la cultura en fin en cada aspecto de la vida diría. Esta

palabra se convirtió en una acepción de uso generalizado, que se debe adornar o formar parte en toda la literatura relacionada con distintos campos del conocimiento (Contreras Sierra, 2013, p. 155).

Ciertamente un plan estratégico determina el proceso de realizar un plan a largo plazo, y este tenga beneficios positivos en donde se lo utilice, el conocimiento que una empresa debe de tener, y las decisiones que debe de tomar en relación con la acción y él porque de ello, donde se quiere llegar y que puesto quiero tomar dentro del mismo mercado en donde se desenvuelve la competencia, creando ventajas sostenibles y un valor superior a nuestros adversarios.

1.2.2. ¿Qué es un Plan Estratégico?

El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiero, estratégica y organizativa con la que una empresa cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro. Para Fernández “La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las provisiones e hipótesis sobre el futuro” (Fernandez Romero, 2010, p. 9).

1.2.2.1 Modelos de plan estratégico.

A continuación, se presentarán tres modelos más reconocidos de planificación estratégica; en primer lugar, tenemos Dr. Fred David nacido en USA, ejerce la profesión de catedrático en la Universidad De Francis Marion en Estados Unidos, especialista en planificación estratégica de empresas a escrito libros como “La gerencia estratégica”, “Conceptos de administración” entre otro. Por otra parte, tenemos a los Kaplan y Norton ambos de origen americano reconocidos en por los modelos estratégicos que ha desarrollado entre ellos y el más conocido el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral. Por último, tenemos a el Modelo de planificación estratégica aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.

1. Modelo de planificación de Fred David: El modelo estratégico de Fred David se desglosa en tres etapas, con las siguientes fases:

a.- Formulación de la estrategia

- Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.

- Realización de una auditoría externa e interna
- Establecimiento de los objetivos a largo plazo
- Creación, evaluación y selección de las estrategias.

b.- Implementación de estrategias

- Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- Determinación del asunto relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

c.- Evaluación de la estrategia

- Medición y evaluación del rendimiento

2. Modelo Cuadro de mando integral como una estructura o marco estratégico para la acción

Este modelo de es un aporte a los investigadores Kaplan y Norton, quienes señalan que un plan estratégico empresarial debe estar complementado dentro de un proceso de planificación estratégica, en el cual se utilice herramientas que permitan a la organización reflejar la estrategia del negocio. Señalan que es una herramienta útil en la construcción de los planes empresariales, la cual transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro prospectiva diferentes: Financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

- Clarificación y traducción de la visión y la estrategia a través consenso.
- Comunicación, referida a difundir y educar; establecer objetivos; vincular las recompensas con los indicadores de actuación.
- Planificación y establecimiento de objetivos, lo que incluye la alienación de iniciativa estratégica; asignación de recursos, fijación de metas.
- Formación y feedback estratégico, a través de la articulación de la visión compartida; la cual facilita la formación y la revisión de la estrategia.

Las tres primeras fases son indispensables para poner en práctica la estrategia, mientras que la última es de revisión y retroalimentación.

3. Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer

Este modelo es útil para las organizaciones de pequeña y mediana magnitud. Constituye nueve fases secuencial que son:

- **Planeación:** Es necesario planear el compromiso organizacional ante el proceso, identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma cotidiana.
- **Búsqueda de valores:** Es el diagnóstico de los valores-presentes y futuros-de los miembros del equipo de planeación y la organización, la filosofía de trabajo, la cultura organizacional.
- **Formulación de la misión:** Como un enunciado claro del tipo negocio donde se encuentra la compañía.
- **Diseño de la estrategia del negocio:** Requiere establecer los objetivos de negocio cuantificados de la organización mediante la identificación de las líneas de negocio, estableciendo de los indicadores críticos de éxito, identificando las acciones estratégicas y la determinación de la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio.
- **Auditoria del desempeño:** Es el esfuerzo concentrado que requiere estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas externas.
- **Análisis de brecha:** Es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico. Además, es requisito el desarrollo estratégico específico para cerrar cada brecha identificada.
- **Integración de los planes de acción:** Exige reunir las piezas para determinar la manera cómo funcionan el plan general y donde se encuentra los puntos neurálgicos potenciales.
- **Planeación de contingencia:** Proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocio que se pueden utilizar en distintos escenarios.
- **Implementación:** Es la iniciativa concurrente de varios planes tácticos y operativo.

Los modelos de planificación estratégica descritos muestran algunos aspectos comunes, los cuales forman parte de la concepción básica de diseño de los mismo. (Fuentes Tamara, Cardozo Luna, 2011)

1.2.3. ¿Quién realiza el Plan Estratégico?

La Planificación estratégica se realiza con el fin de obtener resultados de éxito a largo plazo, ¿pero Quiénes? ¿Por qué? ¿Y para Qué? Se realiza la planificación.

El plan estratégico se realiza con el objetivo de poder hacer frente de manera estratégica a los problemas que puedan surgir en el entorno donde se desenvuelve la empresa ya sean por factores internos o externos. El planificar estratégicamente es uno de los principales puntos y que pone en juego la permanencia de la empresa dentro del mercado.

Para Trenza señala que “Es muy importante el involucrar a todos los empleados, de esta manera se hacen partícipes de las decisiones de la empresa. Ellos pueden aportar todos sus conocimientos para identificar los problemas y las oportunidades, ayudando a conseguir los objetivos marcados y entre todos construyáis a su éxito” (2020).

La elaboración de un plan estratégico en una empresa u organización es algo indispensable en cualquier proyecto, pero como nos podemos dar cuenta es una técnica en donde todos son pieza fundamental y de eso depende el éxito.

En definitiva, la planificación estratégica se debe implementar en todos los ámbitos de la vida cotidiana, porque siempre se presentan circunstancias en donde se tiene que tomar decisiones estratégicas, eso determinará el éxito o el fracaso.

1.2.4. Objetivo De Una Planificación Estratégica

El objetivo principal que tiene la planificación estratégica es determinar las principales acciones que se deben de tomar en el corto, mediano o largo plazo para de esta manera cumplir con todos los objetivos ya planteados como organización.

El plan estratégico debe constituir la herramienta principal en la dirección y en la toma de decisiones de la escuela, y en él se definen cuáles son la prioridad para abordar y la forma de acometerlas. Por todo ello, el objetivo general del plan estratégico es definir las líneas maestras de las actividades a realizar y los criterios de decisión a utilizar por los miembros de la escuela, durante el periodo de vigencia de este, para la consecución de la

misión de la escuela en el contexto en el que desarrolla su trabajo y avanzar hacia un modelo de excelencia en la formación. (wedcomite, 2019)

1.2.5. Consecuencias de la Planificación Estratégica

Las consecuencias que trae una mala planificación estratégica o el no tener una planificación estratégica se verá reflejada en sus finanzas o la pérdida de la empresa. Siendo la ineficiencia uno de los puntos clave para perderlo todo.

Marrero (2017) señala que “Cuando planificas, colocas a tu empresa en una posición de poder, de liderato, no hacerlo, te coloca en el lado opuesto de la balanza. Por esto, la planificación separa las empresas que se destacan de las que no logran hacerlo”

Desafortunadamente muchas organizaciones no lo toman como algo importante, pero a falta de planificación, rara es la vez que los resultados son positivos.

1.2.6. Elaboración de un Plan estratégico

La Planificación Estratégica es el que va a marcar el camino a conseguir los objetivos de la empresa. Para ello se debe de seguir pasos como por ejemplo definir la idea de negocio entre ella entra la misión visión y valores, seguido de un análisis interno y externo, análisis FODA, definición de objetivos, definir nuestro cliente ideal, analizar estrategia utilizando el marketing mix, plan de acción, y por último tenemos un plan de financiamiento. A continuación, detallaremos cada uno de los pasos que tenemos que seguir para poder elaborar un buen plan estratégico para la empresa.

- 1. Misión, visión y Valores:** Con estos tres puntos nosotros definimos nuestra idea de negocio, y nos planteamos ¿Qué quiero ser? ¿Dónde me veo en 5 años? ¿Y en qué apoyo mi toma de decisiones?
- **Misión:** ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿para quienes? Descripción de la razón de ser de la organización, establece su ´quehacer´ institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de las otras. (2012)
- **Visión:** La visión articula un panorama futuro realista, creíble y tractivo para la organización, una condición futura mejor delo que ahora existe en

muchos aspectos importantes (...) La visión se refiere a una situación futura, una condición que es mejor a la actual (2000).

- **Valores:** Conjunto de principios que regulan un código de conducta de la empresa, recogen que está permitiendo y que no para conseguir tus objetivos (2017).
2. **Análisis:** En este paso analizaremos los factores internos y externos.
- **Interno:** Los factores internos se refieren a todas las cosas que están dentro de la empresa y bajo su control, sin importar si son tangibles o intangibles. Estos factores se agrupan en Fortaleza y Debilidades. Los factores internos determinan como la organización avanza, tanto como una entidad organizacional autónoma como en respuesta a su entorno externo.
 - **Externo:** Los factores externos son aquellos elementos donde la empresa no tienen control sobre ellos como por ejemplo los competidores, los clientes dimensiones políticas entre otros (2018).
 - a.- **PESTEL:** Este análisis va dentro de los análisis externos ya que corresponden de qué manera los factores políticos, económicos, sociales, Culturales, legales, ambientales y tecnológicos afectarían de alguna manera a las decisiones que tome la empresa.
3. **Análisis FODA-DAFO:** Este análisis nos permite saber la situación actual en donde se encuentra la empresa. Teniendo como finalidad visualizar situaciones de cualquier ámbito de la organización
- Fortalezas:** Son las capacidades especiales con las que cuenta la organización, y gracias a las cuales tiene una posición privilegiada frente a la competencia.
- Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, Favorables, explotables que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización y que permite obtener ventajas competitivas.
- Debilidades:** Son aquellos factores que provocan posición desfavorable frente a la competencia. Están asociadas con los recursos de los que carece, con las habilidades que no se posee, actividades que no se desarrollan positivamente.
- Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de la organización.

4. **Análisis de objetivos:** Definimos los objetivos clasificándolos en cortos, medianos y a largo plazo en cuantitativos y cualitativos
5. **Análisis de estrategias:** En este paso de aquí vamos a utilizar el análisis de marketing mix o también denominado 4Ps.
6. **Plan de acción:** Cuando empezamos nuestra idea de negocio.
7. **Plan financiero:** En este paso vamos a realizar un análisis de coste, rentabilidad, presupuesto, inversión y analizar que recursos financieros se necesita.

1.2.7. Empresa

Las empresas son consideradas importantes en una sociedad y es fundamental en el desarrollo económico del país, ya sea las empresas autónomas o las empresas constituidas por más personas aporta a la economía del país.

El empresario individual o autónomo es una persona física que realiza por cuenta propia, fuera de ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo (Gil, 2015).

De hoy en día las empresas o compañías ayudan que un país avance en todos los entornos ya sea económico, social, político y tecnológico; esto implica el trabajo en equipo para lograr un mismo fin, cumplir con las metas y objetivos.

Todas las empresas poseen estrategias competitivas que consisten en ofrecer un producto o servicio mejor a los de su competencia y de esta manera satisfacer una necesidad por parte de los clientes. Esta es una de las principales razones para implementar una planificación estratégica en la empresa.

Dentro de estas existen tipos de empresas, dependiendo mucho de la actividad que realicen, es por ello que cada empresa posee sus propias características y para poder funcionar correctamente deben de realizar análisis internos como externos y de esta manera identificar los factores que afecten a la ejecución de determinada y como es su desenvolvimiento dentro del mismo mercado competitivo.

1.2.7.1 Definición de Empresa

Algunos autores definen a la empresa como:

Para García (2018) la empresa es "Institución que realiza la combinación de factores con el fin de obtener productos y servicios en las mejores condiciones de racionalidad económica de forma que satisfaga las necesidades de los clientes de manera eficiente.

Según Rodríguez "Es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos y obtener por ello un beneficio" (Rodríguez Valencia , 2010, p. 102).

De acuerdo con Bravo señala "Empresa es una entidad compuesta por capital y trabajo que se dedica actividades de producción, comercialización y prestación de bienes y servicio a la colectividad" (Bravo Valdiviezo, 2011, p. 3).

En definitiva, cada autor tiene como relación y como concepto general que una empresa es aquella unidad de negocio en donde se emplean recursos humanos, económicos, financieros entre otros. Para satisfacer la necesidad del cliente a cambio de un beneficio, y alcanzar un determinado objetivo. Toda empresa requiere de una razón entre ellas están su misión, su visión y sus objetivos.

1.2.7.2 Importancia

"La importancia de la empresa como institución laboral, de negocio, económica tienen que ver directamente con el hecho de que es ella, la empresa, la que funciona como unidad de todos aquellos que están destinados a trabajar por ese objetivo común. Una empresa además puede dar trabajo a un sinnúmero de empleados y asegurar el bienestar de muchas familias" (Editorial, 2013)

La importancia que tienen en general las empresas es obtener el mayor beneficio tanto económico y de producción para inculcar los valores a los propios empleados hacia como brindar un servicio de calidad, esto se obtiene capacitando al personal sobre cómo tratar al cliente, parte significativa para que la empresa se desarrolle con éxito.

1.2.7.3 Clasificación

Las empresas se clasifican

Por su tamaño

- Grandes=+250personas-v/vnts+50.000.000\$-T/actvs+43.000.000\$
- Medianas= Hasta 250 personas <50.000.000\$ <43.000.000\$
- Pequeñas= Hasta 50 personas <10.000.000\$ <10.000.000\$
- microempresas Hasta 10 personas <2.000.000\$ <2.000.000\$

Por el sector Económico

- Sector Primario: Extraen la materia prima, por ejemplo: la pesca
- Sector Secundario: Actividad de transformación de la materia prima.
- Sector Terciario: Aquí podemos determinar a dos tipos de empresas:
Las comerciales y las de servicio.

Por la propiedad del Capital

- Privada: Es propiedad de personas particulares donde su principal objetivo es obtener ganancias, por ejemplo: Bananera Noboa
- Pública: Es propiedad del estado y su carácter es de manera pública, aquí no sólo se pretende obtener beneficios si no también prestar servicios sociales, ejemplo: Fuerzas Armadas Del Ecuador (FFAA)
- Mixta: Este tipo de empresas son propiedades tanto del estado como también de personas particulares, ejemplo: CONATEL

Por su firma Jurídica

- Autónoma: una sola persona es propietaria
- Sociedades Mercantiles: Varias personas se une en un mismo contrato de manera formal, para crear una empresa que tiene personalidad jurídica.

1.2.8. Empresas Constructoras

Las empresas constructoras son principalmente aquellas que se dedican a la realización de obras, donde se posee las técnicas necesarias para aplicar procesos de construcción como construir viviendas, edificaciones, ampliación de vías, etc. y a su vez el capital necesario para sostener todas las obras demandadas.

Según Linares, Navarro y Montaña señalan que “Las empresas constructoras, son dedicadas a la preparación de obras, construcción general de inmuebles y obras de ingeniería civil, instalaciones de edificios y obras, acabados de edificios y demolición de operarios” (Linares Milan, Navarro Asto, Montañana Avino, 2001)

1.2.9. Sector De La Construcción En El Ecuador

El sector de la construcción en el Ecuador es uno de los principales generadores de empleos en el país. Ocupando el segundo sector en la industria que aporta al desarrollo económico del Ecuador en los últimos años, pero también tenemos que señalar que es uno de lo sector que mayor riesgo laboral posee.

Este sector desarrolla un grupo grande de empresas dedicadas a la construcción conformadas por personal natural o jurídico que se desempeñan en la elaboración y ejecución de planes de construcción ya sea gestionado por un cliente, el estado, etc. Con el compromiso de cumplir con todo lo prescrito en un contrato, en donde ambas partes se ponen en acuerdo sobres las condiciones de dicho trabajo.

La actividad de la construcción es uno de los pilares en los que se sostiene la economía de todo el país. Por ellos su recuperación, en Ecuador es importante. En los últimos 10 años este sector tuvo importantes tasas de crecimiento, resultado evidente del nivel de desarrollo positivo que se experimentó desde el año 2008 hasta el 2014, siendo el 2011 el año de mayor crecimiento, con una tasa del 17,6 de su PIB. El gobierno es un actor importante para el desarrollo de este sector, ya que su recuperación también dependerá de las medidas que este implemente para apoyar a que esta actividad se siga estabilizando y empiece a despuntar de a poco, ya que este sector es de mucha importancia en la economía del País, tanto por lo que produce como por los empleos que genera. Por eso, las medidas que se adopten de aquí al futuro, no solo afectarán al sector, sino a toda la economía en su conjunto. (Ekos, 2018)

1.2.9.1. Aporte De La Construcción A La Economía Del Ecuador

El sector de la construcción aporta significativamente a la economía del país en términos de inversión, producción y nivel de empleo. Sin embargo, el sector sea venido desacelerando en los últimos años.

La contribución del sector de la construcción al PIB en términos de creación de valor agregado, atracción de inversión extranjera y fuente generadora de

empleos, es una de las principales ramas que contribuye al PIB. En el 2009 la participación del sector de la construcción fue del 8,24% del PIB, mientras que en el 2014 fue del 9,83% y en el 2019 fue del 8,17% la participación del sector en el PIB. De los 17 sectores activos de la economía ecuatoriana, la construcción en el 2019 ocupó el quinto sector que más contribuyó al PIB, con un 8.17%. (Lucero, 2019)

1.2.9.2. Inversión Extranjera En El Sector De La Construcción

El sector de la construcción es uno de los principales atractivos para los inversionistas extranjeros, y esto se debe a que en los últimos años se ha venido tomando acciones para reactivar este sector, acciones tales como, por ejemplo; la derogación de la ley plusvalía, que afectaba con cargas impositivas las operaciones de compra-venta de inmuebles, a su vez el plan de acción "casa para todos", impulsado en el gobierno de Lenin Moreno donde se invirtió 1.000 millones de dólares en este proyecto.

La construcción es una actividad que requiere un alto nivel de apalancamiento. Existen varios mecanismos para que el sector recaude fondos dependiendo del trabajo a realizar: Financiamiento de organizaciones internacionales para el trabajo, crédito bancario para viviendas o edificios de infraestructura pública, operación fideicomiso y crédito directo otorgado por el constructor. Uno de los factores positivos para el crecimiento del sector es otorgar más crédito, especialmente por parte de los bancos privados. Dentro de la cartera del sistema bancario y la inversión extranjera encuentra atractivo el financiamiento para esta actividad. (Naranjo, 2011)

1.2.10. Obligación Del Constructor

- Constatar bajo un certificado la fecha de inicio y recepción de la obra.
- Ejecutar la obra en base a las instrucciones del director de la obra con el fin de alcanzar la calidad establecida en el proyecto.
- Designar el representante o jefe de la obra.
- Tener la capacidad del cumplimiento de la obra.
- Asignar medios humanos y materiales.
- Facilitar datos verdaderos al director de la obra para la elaboración del documento de la obra.
- Formalizar las subcontrataciones de ambas partes de la obra.

Medios que el constructor maneja y controla para la ejecución de la obra:

- Recursos Financieros
- Recursos Humanos
- Recursos de Maquinaria
- Materiales (Llivizaca Zumba , 2020)

1.2.11. Elementos de las empresas constructoras

Las empresas constructoras comprenden tres elementos claves para el cumplimiento de los objetivos, estos son:

Capital: El capital es la suma de los recursos físicos y financieros que ha obtenido un agente económico a través de aportaciones de socios o accionistas para generar utilidades o beneficios. Esta cantidad es distinta de los intereses que siempre se carga.

Recursos Humanos: Los factores humanos son una base importante, los humanos trabajamos con creatividad, dedicación y esfuerzo, así la empresa genera ingresos, los cuales se reflejan en sueldos, salarios y bonificaciones.

Cliente: Los clientes son el principal factor, porque gracias a ellos se debe la existencia de las empresas constructoras y no constructoras.

1.2.12. Características de las empresas constructoras

Cada empresa constructora tiene características distintas dependiendo en gran medida de como realiza sus actividades. Las más comunes y relevantes características son:

- Construyen viviendas, edificaciones necesarias para un mejor estilo de vida.
- Es uno de los sectores que contribuyen en el crecimiento industrial y comercial de un país.
- Ayudan a mejorar la infraestructura urbana de la ciudad.
- Con la implementación de nueva tecnología y conocimiento avanzados incorpora técnica de construir viviendas seguras.
- Es una fuente de trabajo en el área industrial ya sea con personal calificado o no.

1.2.13. Personas que intervienen en la contratación

Para el desarrollo de una construcción las partes que intervienen son dos que son: Constructor y Contratista.

Constructor: El constructor es responsable de la construcción o renovación de edificios, puentes, carreteras, etc. Garantiza que el trabajo se realice de acuerdo con el proyecto. Por el trabajo y la calidad de materiales utilizados (Oficad-Constructores, 2021).

Contratista: Persona física o jurídica que se compromete contractualmente ante un promotor a realizar la totalidad o parte de la obra objeto del proyecto y contrato, junto con los recursos humanos y físicos, él mismo o terceros. (Trabajo, 2021)

1.2.14. Base Científica: Frederick Winslow Taylor y la administración Científica.

Para Taylor en su estudio realizado sobre Principios de la administración científica, se basaban en el uso de la ciencia, la creación de un ambiente armónico, la completa producción y el desarrollo de los empleados. Sus estudios se desarrollaron en relación cuatros principios fundamentales (Barba Alvarez , 2010).

- Selección científica de los trabajadores.
- Análisis científico de los trabajadores
- Cooperación estrecha entre los planificadores del trabajo y los trabajadores.
- Responsabilidad entre administrador y trabajadores.

Es uno de los pioneros en crear teorías sobre la administración y en sus estudios realizados nos señala la importancia del trabajador dentro de la empresa.

Frederick Taylor considerado como el pionero de la administración y padre de la disciplina, su primer exponente teórico formal, quien se vio interesado en abordar la complejidad inherente al proceso productivo que caracteriza a las empresas de fines del siglo XIX, principios del siglo XX. (Carro & Caló, 2012)

1.3. Fundamentación Legal

Dentro del sector de la construcción existen diversos organismos de control que monitorean las actividades de una empresa en función del sector al que pertenecen con el fin de cumplir con la normativa estipulada por las diferentes entidades.

1.3.1. Norma Ecuatoriana De La Construcción (NEC)

Las norma Ecuatorianas De Construcción ‘‘NEC’’, promovida por la Subsecretaria de Hábitat y Asentamientos Humanos del Ministerio De Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI), tiene como objetivo principal la actualización del Código Ecuatoriano de la Construcción (2001), con la finalidad de regular los proceso que permitan cumplir con las exigencias básicas de seguridad y calidad en todo tipo de edificación como consecuencia de las característica del proyecto, la construcción, el uso y el mantenimiento; especificando parámetros, objetivos y procedimiento con base a los siguientes criterios (i) Establecer parámetros mínimo de seguridad y salud; (ii) mejorar los mecanismos de control y mantenimiento; (iii) definir principios de diseño y montaje con niveles mínimos de calidad; (iv) reducir el consumo energético y mejorar la eficiencia energética; (v) abogar por el cumplimiento de los principios básicos de la habitabilidad ; (vi) fijar responsabilidades, obligaciones y derechos de los actores involucrados. (Ministerio De Desarrollo Urbano Y Vivienda, 2020)

1.3.1.1 Acuerdo Ministerial Nº0028 Promulgación de Normas Ecuatorianas De Construcción

OFICIALIZAR LA NORMA ECUATORIANA DE LA CONSTRUCCION

ART. 1 Aprobación y Oficialización.- Por el presente Acuerdo el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda aprueba y oficializa el contenido de la normas NEC-SE-CG CASGAS (NO SISMICA), NEC-SE-DS CARGAS SISMICAS Y DISEÑO DE SIMO RESISTENTE, NEC-SE-RE REHABILITACION SISMICA DE ESTRUCTURAS, NEC-E-GM GEOTECNICA Y DISEÑO DE CIMNTACIONES, NEC-SE-HM ESTRUCTURAS DE HORMIGON ARMADO, Y, NEC-SE-MP ESTRUTURA DE MAMPOSTERIA ESTRUCTURAL, relacionadas con la seguridad estructural de las edificaciones, la cuales integran las normas Ecuatorianas De Construcción NEC, y se dispone su difusión y promoción. La ejecución de las acciones pertinentes para el cumplimiento de este acuerdo se delega a la subsecretaria de Hábitat y Asentamientos Humanos, en coordinación con los órganos de la Función Ejecutiva y otras entidades relacionadas (Ministerio De Desarrollo Urbano Y Vivienda , 2020, p. 3)

1.3.2. Reglamento que regula la relación laboral en el sector de la construcción

Emitido mediante el acuerdo ministerial 058 del ministerio de relaciones laborales que en su parte principal dice lo siguiente:

Art.3: “Se considera trabajo de construcción cualquier tipo de trabajo relativo a servicios de ingeniería, arquitectura, mantenimiento constructivo especializado, entre otras actividades necesarias para la ejecución de obras de construcción o infraestructura. ”

Art.4: “Es trabajador de la construcción toda persona natural que presta sus servicios lícitos y personales, en actividades propias de la construcción y que ejecuten una obra en virtud de un contrato de trabajo celebrado directamente con un constructor y reciba a cambio el pago de una remuneración ” (Reglamento Que Regula La Relación Laboral En El Sector De La Construcción , 2014).

1.3.3. Reglamento De Seguridad Y Salud Para La Construcción Y Obras Publicas

Seguridad y Salud: Es la ciencia y la técnica multidisciplinaria que se ocupa de la valoración de las condiciones de los trabajadores, potenciando el crecimiento económico y la productividad (Reglamento De Seguridad Y Salud Para La Construcción Y Obras Publicas , 2008)

1.3.4. Normas De Arquitectura y Urbanismo

Sección Primera: objetivo y Aplicación

Art. 1 La presente normativa propende al mejoramiento de las condiciones del hábitat definiendo las normas mínimas del diseño y construcción que garanticen niveles normales de funcionalidad, seguridad, estabilidad e higiene en los espacios urbanos y edificaciones y, además que permitan prevenir y controlar la contaminación y el deterioro del medio ambiente. La conservación, consolidación y mejora de los inmuebles declarados de interés cultural se realizará según lo dispuesto en la Ley de Patrimonio Cultural y su Reglamento, en las normas del Código Municipal y en aquellas disposiciones pertinentes de la presente normativa y aquellas especiales para el efecto dicten los organismos pertinentes (Normas De Arquitectura y Urbanismo, 2003).

CAPÍTULO II

ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1. Método

El siguiente trabajo de investigación, se implementó como referencia el método inductivo-deductivo, determinando que el enfoque de la investigación es cualitativo, esto accedió a, obtener una visión real y restablecida de la empresa de construcción Dismaconsoc S.A.

La ejecución de esta metodología aportó información necesaria y ventajosa, para partir de la observación de hechos y de esta manera poder cumplir con los objetivos de la investigación.

Método Inductivo-Deductivo

El método de enseñanza inductivo está organizado para que quienes aprenden formen conceptos, identifiquen principios, regularidades y tendencias en los fenómenos, mediante la observación y el manejo directo de materiales y procesos empíricos y de informaciones secundaria. A partir de las observaciones y el análisis de los materiales, se registran, comparan y clasifican los datos, definiendo regularidades o generalizaciones (Davini, 2008).

El método de enseñanza deductivo es un proceso del pensamiento en el que de afirmaciones generales se llega a afirmaciones específicas aplicando las reglas de la lógica. Es un sistema para organizar hechos conocidos y extraer conclusiones, lo cual se logra mediante una serie de anuncios que reciben el nombre de Silogismos, los mismo que comprenden tres elementos: a) la premisa mayor, b) la premisa menor y c) conclusión (Dávila Newman, 2006).

En resumen, el método inductivo es lo opuesto al método deductivo. De acuerdo con lo anterior, el método inductivo se ha desarrollado en base a datos específicos o experiencias estudiadas y observadas para llegar a organizar fundamentos teóricos hasta que se extraigan conclusiones o explicaciones a hechos particulares.

2.1.1. Modalidad y Tipo de Investigación

La presente investigación fue realizada de tipo cualitativo, con base a una modalidad no experimental.

2.1.1.1 Modalidad no Experimental

La presente investigación pertenece a un diseño no experimental, esto dado que los resultados obtenidos a través de esta modalidad de búsqueda fueron basados en los sucesos en tiempo real.

En el proceso de la tesis, se realizó una investigación descriptiva y exploratoria, lo que permitió la obtención de datos primarios e información directamente de la empresa Dismaconsoc. Al igual de los datos secundarios que se obtuvieron a través de fuentes bibliográficas.

En esta investigación se realizó dos tipos de investigación que son la investigación de tipo exploratoria y la investigación de tipo descriptiva.

La investigación de tipo exploratoria permitió tener un enfoque general, con relación a la realidad del estudio. Así mismo se estableció las relaciones sustanciales entre los objetivos y las estrategias que se traducen a los resultados económicos medidos a través de indicadores de control.

Por otro lado, la investigación de tipo descriptiva se seleccionó una serie de elementos, y datos que permitió describir la situación y acontecimientos relacionados a las operaciones de la empresa Dismaconsoc, donde se pudo obtener la información necesaria para la elaboración del plan estratégico.

2.1.1.2 Tipo de Investigación: cualitativa

La presente investigación tuvo un enfoque de modalidad cualitativa, que es un método de estudio que propone evaluar, ponderar e interpretar información obtenida a través de recursos como entrevistas, conversaciones, registros, memorias, entre otros, con el propósito de realizar una investigación a profundidad.

El método de la investigación cualitativa fue aplicado en la investigación dado que, en la recolección de información, se hizo uso de las entrevistas, que fueron realizadas al presidente y gerente de la empresa Dismaconsoc. Información que fue utilizada para la elaboración del plan estratégico.

2.2. Variables

Variable Decisora: Proponer un Plan Estratégico

2.3. Población y Muestra

2.3.1. Población

Para la elaboración de la presente investigación se tomó como población a los trabajadores y directivos de la empresa Dismaconsoc S.A., situada en la provincia del Guayas cantón Guayaquil.

2.3.2. Muestra

El método de muestreo que utilizaremos en la presente investigación es de diseño No Probabilístico, ya que las unidades muestrales están seleccionadas específicamente los colaboradores y directivos que conforman la empresa Dismaconsoc S.A.

2.4. Técnicas de Recolección de Datos

Para la elaboración del Plan Estratégico se utilizó las siguientes técnicas: observaciones y entrevistas.

Observaciones: El observar es una de las herramientas de gran importancia para conocer las necesidades, fortaleza y los puntos críticos que afectan el desempeño de la compañía.

A través de las observaciones se pudo identificar que existen procedimientos que no se están ejecutando de una manera óptima afectando así el desempeño de la constructora.

Observación sistemática. - En la observación sistemática, también llamada estructurada, se dispone de antemano, tanto al campo a estudiar (Lugares y Sujetos) como de los aspectos concretos o conductas sobre las que se va a centrar la investigación. (Técnicas de Observación Social, 2020)

Entrevista: La entrevista es una conversación que tiene una estructura y un propósito determinado, por una parte: el entrevistador. Es una interacción profesional que va más allá del intercambio espontáneo de ideas como en la conversación cotidiana y la escucha con el propósito de obtener conocimiento meticulosamente comprobado. (Kvales, 2011)

Entrevista estructurada: El investigador planifica previamente las preguntas mediante un guion preestablecido, secuenciado y dirigido, por lo que deja poca o ninguna posibilidad al entrevistado de réplica o de salirse del guion (La entrevista, 2012).

Esta técnica se utilizó como medio, para obtener información selecta de partes de los colaboradores que conforma el alto mando de la empresa Dismaconsoc. Esta entrevista se realizó al Gerente y Presidente de la empresa específicamente, a su vez una entrevista con los proveedores de la empresa Dismaconsoc. La recolección de la información se realizará de fuentes primarias por medio de la técnica de la entrevista, a su vez fuentes secundarias implementando la técnica de la observación.

2.5. Estadística Descriptiva e Inferencial

Para la obtención de datos que se utilizó en la elaboración de la presente tesis, se procedió al análisis, organización, interpretación y recopilación de información, se empleará gráficos y herramientas numéricas.

2.6. Cronograma de Actividades

En el cronograma de actividades, se ha señalado cada uno de los procesos a seguir en la elaboración del proyecto, también el tiempo que va a llevar el desarrollo total de la tesis. (Anexo 1)

RESULTADOS

Entrevista realizada a la empresa Dismaconsoc S.A.

Personas participantes en la entrevista: Gerente-Presidente

¿La empresa Dismaconsoc S.A., cuenta con una apropiada planificación y control de las actividades que desarrolla la empresa diariamente?

Gerente: Todos los que conformamos la empresa Dismaconsoc sabemos nuestras funciones, pero no cuenta con una registro o manual que se controle las actividades se realicen como tal.

Presidente: Siempre se ha buscado establecer una planificación dentro de, la empresa para saber si se cumplen los objetivos, pero hasta el momento no se ha podido ejecutar la idea.

¿Considera que la empresa Dismaconsoc S.A. cumple con la misión, visión y objetivos, planteados al inicio de la creación de la empresa?

Gerente: Como una empresa constructora sabemos cuál es el papel que desempeñamos dentro de este sector. Pero como empresa no tenemos muy bien establecida ni la misión ni la visión que deseamos alcanzar y con mucha más razón los trabajadores, lastimosamente en los 19 años de función no se ha podido cumplir con lo dispuesto cuando inicio la empresa.

Presidente: En la actualidad la empresa Dismaconsoc S.A. no ha hecho un rediseño sobre las necesidades de la empresa, su misión, su visión y sus objetivos como tal.

¿La empresa Dismaconsoc S.A. emplea algún sistema de control interno?

Gerente: En realidad no se cuenta con una gestión de control interno que nos permita tener control sobre las gestiones es de la empresa, la contadora lleva sus controles en su propio software contable de ahí otro sistema de control en la actualidad no se posee.

Presidente: Los controles que lleva la empresa en cuanto a su gestión siempre han sido de manera informales no se cuenta con un sistema de control.

¿Con que frecuencia la empresa Dismaconsoc S.A. establece sus objetivos estratégicos?

Gerente: Siempre en las reuniones que se realiza con altos mandos se ha discutidos de temas como establecer nuevos objetivos para la empresa para así aumentar su rentabilidad, pero no se ha llegado a un acuerdo formal como tal.

Presidente: Se habla en las reuniones sobre establecer objetivos pro mucho desconocen de ello por lo tanto no llega a una decisión.

¿Los recursos económicos con que cuenta la empresa Dismaconsoc S.A. son aprovechados de manera eficiente?

Gerente: Los responsables de controlar los recursos de la empresa, es el departamento técnico y según sus reportes pues si aprovechan de manera eficiente

Presidente: Siempre se trata en lo posible aprovechar todo el recurso de la empresa y así evitar los desperdicios, sin embargo, considero yo que podemos dar más y sacar mucho más provecho a los recursos.

¿Considera que los trabajadores de la empresa se encuentran capacitados para desempeñar cada una de sus funciones?

Gerente: Cada persona que desempeña un cargo en la empresa Dismaconsoc han sido seleccionada bajo votos, en base a su experiencia, pero considero que deberían de capacitarse al personal antes de desempeñar un cargo.

Presidente: Considero que se debería capacitar a los trabajadores eso nos permitiría ser más productivos en el mercado. Sin embargo, en la empresa Dismaconsoc nos apegamos a la idea que la experiencia hace al maestro y entonces esos puestos son designados bajo a sus conocimientos y experiencias.

¿Cuenta actualmente la empresa Dismaconsoc con una planificación Estratégica?

Gerente: No, actualmente la empresa no cuenta con una planificación estratégica que le permita hacer frente a los entornos en el que se desenvuelve.

Presidente: Lastimosamente no contamos con una planificación estratégica en la empresa Dismaconsoc S.A.

¿Considera usted que un análisis de gestión como el Balanced Scorecard, facilitara la ejecución de la estrategia de una manera eficiente?

Gerente: Desde mi punto de vista la empresa Dismaconsoc necesita una planificación estratégica, donde todos los que conformamos esta empresa tengamos el conocimiento necesario para saber a dónde nos orientamos y así alcanzar el éxito.

Presidente: Es idea genial, que nos ayudaría en gran parte a mejorar la productividad y vernos más competitivos en el mercado, aunque este tipo de sistemas considero que, solo se podrían utilizar en las empresas grandes.

Entrevista realizada al Gerente de la empresa Dismaconsoc S.A. Ing. Reneé Olmedo Eguez Brito y a la presidente de la empresa Arq. Irene Beatriz Llivizaca Zumba.

Entrevistador: Dayana Castillo Campuzano.

Entrevista realizada a el proveedor de material de la empresa Dismaconsoc s.a., la empresa DISENSA

Personas participantes en la entrevista: Wilson Almeida Puga-Responsable

¿Quién trabaja para el proveedor de Dismaconsoc S.A., y que es lo que hacen?

Respuesta: Somos la empresa DISENSA, proveemos de materiales de construcción a las empresas dedicadas a esta actividad, tenemos varias sucursales en el país, una cartera muy amplia de clientes, entre esas la empresa Dismaconsoc, contamos con un personal adecuado y preparado en brindar las mejores opciones a nuestros consultores.

¿Cuál es el alcance de su oferta de servicio, incluso más allá de nuestras necesidades inmediatas?

Respuesta: Mantener una buena relación con nuestros clientes nos asegura poder conservarlos a largo plazo, mucho más allá de proveer de materiales de construcción nosotros como empresa brindamos un soporte para los productos, mostramos una amplia gama de productos que posee la empresa y así dialogamos con el cliente para ver su mejor opción a su vez proporcionamos una programación de visitas a los clientes, y siempre disponer aclarar cual quiere tipo de duda en cuanto a nosotros como empresa.

¿Qué referencias puedes darnos?

Respuestas: La empresa posee una gama de clientes entre empresas pequeñas como empresas grandes, sumergir tu empresa (Dismaconsoc), sugiero verla desde estas dos perspectivas lo que implica poder ser socio de una empresa grande y de una empresa pequeña, cada una posee requisitos diferentes, pro con respecto a tu preguntan una referencia que te podría dar es la Empresa pequeñas porque implica menor inversión y el incorporar más socios a tu empresa te llevaría mayor rentabilidad.

A tú modo de ver y en base a tu experiencia. ¿Qué es lo que podemos hacer mejor?

Respuesta: Considero que la empresa Dismaconsoc S.A. tenga un departamento que gestione los inventarios de material, este departamento sea específicamente para esta, ya que así los procesos de proveer de materiales sean más ágiles tanto a ustedes como empresas y a nosotros sus proveedores y de esta manera también se evitaría la compra innecesaria de material y menos desperdicios.

¿Podemos tomar contacto con su comunidad de usuarios?

Respuesta: Esto implicaría mucha responsabilidad, y realmente este tipo de infamación la manejamos de manera confidencial por políticas de seguridad de la empresa.

¿Cómo consideras que está funcionando la empresa Dismaconsoc S.A. operativamente?

Respuesta: En los años que llevamos como empresa proveedora, consideramos que la parte operativa de la empresa Dismaconsoc en todos estos años va bien, pero debería de gestionar mejor sus operaciones.

Entrevistado: Víctor Wilson Almeida Puga.

Entrevistador: Dayana Castillo Campuzano.

Análisis general del resultado de la entrevista realizada a los directivos y a la empresa Disensa proveedor de la empresa Dismaconsoc s.a.

Por medio de la entrevista realizada a los directivos de la empresa se pudo obtener un diagnóstico interno de la empresa. Tener un conocimiento general sobre si poseía una planificación y de esa manera proceder a realizar el plan estratégico.

También se pudo tener conocimiento que no existe un control o una gestión interna para el desarrollo y cumplimiento de metas y objetivos, donde se realizan reuniones con las directivas, pero no va más allá y esto trae como consecuencia que la empresa no cumplan con los objetivos planteados.

A su vez se pudo tener conocimiento que la empresa no cuenta con un modelo de gestión de control interno, y los controles que se realizan son de manera informal, y de esta modalidad también se designaron los cargos en la empresa en base tiempo de experiencia en el sector.

De igual manera en la entrevista realizada a la empresa proveedora, permitió tener conocimiento como es su relación con la empresa Dismaconsoc, para lo cual nos supieron expresar que es muy buena, se manejaron puntos clave en la entrevista para tener conocimiento como se desarrolla el mercado, una de su sugerencia fue, que la empresa Dismaconsoc emplee una logística para la adquisición de materiales, para de esta manera obtener beneficios de ambas partes y manejar con más control la parte operativa de la empresa.

Se llega a la conclusión de que la empresa necesita una planificación estratégica, para aprovechar al máximo sus recursos e implementar un modelo de gestión que nos permita controlar el cumplimiento de los objetivos, de esta manera en el desarrollo del primer objetivo específico, se realizó un diagnóstico interno de la empresa y se implementa una metodología de diagnóstico como el análisis FODA, seguido se realizó un estudio de mercado utilizando el análisis PESTEL y el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Una vez desarrollados estos dos objetivos esenciales para poder tener un conocimiento interno y externo de la empresa, se procedió a realizar el plan estratégico basándonos en un Balanced Scorecard, y como por último objetivo tenemos la financiación del proyecto y cuál sería el costo para Dismaconsoc el implementar dicha propuesta.

Objetivo Especifico 1:

Diagnosticar La Situación Actual De La Empresa Dismaconsoc S.A.

Para poder desarrollar un buen Plan Estratégico, es primordial establecer cuál es la situación actual de la organización, para de esta manera poder saber cómo se encuentra en cuanto a conocimientos estratégicos y recursos. Para esto se puntualizará a continuación, los antecedentes, recursos, clientes, proveedores con la que cuenta la empresa Dismaconsoc S.A. Además, se realizará un análisis del entorno interno para tener un mayor enfoque de la empresa.

Antecedentes de la empresa Dismaconsoc S.A.

El Ing. Reneé Eguez fue quien fundo la empresa Dismaconsoc S.A. viendo el sector de la construcción como un negocio rentable a largo plazo. La empresa Dismaconsoc S.A. inicio sus labores comerciales en el 2002 bajo la razón social del Ing. Reneé Eguez. Desde su principio ha venido ejecutando diversos proyectos tanto para el sector privado como para el sector público, proyectos de obras civil, mantenimiento correctivo y preventivo, diseños arquitectónicos, elaboración de planos en general. Para el 2019 se consolidaron como empresa, cuenta con un número total de 15 trabajadores, se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil.

Recursos

La empresa Dismaconsoc S.A. para su buen desempeño empresarial y su desarrollo óptimo en cada proyecto a desempeñar posee recursos tanto tecnológicos, humanos y maquinaria. A continuación, detallaremos cada uno de estos recursos:

Recursos Tecnológicos

Estos recursos son aquellos medios que se valen por la tecnología, para cumplir de manera óptima con cada uno de los objetivos planteados por la empresa, estos pueden ser tangibles e intangibles, la empresa Dismaconsoc S.A. en cuanto los recursos tecnológicos que posee tenemos:

Recursos tecnológicos tangibles:

- Computadora
- Laptop
- Impresora-escáner

Recursos tecnológicos intangibles: Programas de diseño

- **Sketchup:** Es un programa informático que realiza modelados en 3D que se aplican en dibujos arquitectónicos, diseños de interiores, mecánica e ingeniería civil, existen dos tipos de modalidad la una es FREE y una versión pagada que tiene más funcionalidades.
- **Autocad:** Utilizado para realizar dibujos en 2D y modelado 3D, es un Software de diseño asistido por ordenador, que nos permite diseñar planos arquitectónicos con el computador, ayudando a la creación, modificación análisis u optimización de un diseño.
- **Civil 3D:** Este es un software de diseño de ingeniería civil
- **REVIT:** Este es un programa de diseño con tecnología Bim, este tipo de tecnología nos permite tener conocimiento de que materiales y sus cantidades que se utilizara en un proyecto arquitectónico a ejecutar, dibuja en 2D y modelado en 3D más moderno y realista, en comparación a autocad.
- **Lumion:** Este software de diseño nos permite tener un total realismo a las creaciones, con este se le da color, texturas, iluminación entre otros, a las creaciones previamente diseñadas en los programas de modelado 3D.

Recursos Humanos

Dentro de los recursos que posee la empresa Dismaconsoc S.A. también tenemos los recursos humanos, este grupo de empleados distribuidos en cada departamento son de gran importancia dentro de la empresa, desempeñan cada una de las labores designadas por parte del departamento de recursos humanos.

Departamento de Administración: Este departamento está conformado por el gerente, presidente y secretaria

Departamento de Contabilidad: La contabilidad de la empresa Dismaconsoc, la lleva una sola persona y ella mismo es la encargada de los registros y de mantener al día todos los pagos con el SRI.

Departamento Operativo: En este departamento la empresa tiene personal de campo y oficial de campo, los oficiales de campo son aquellos que se encargan de realizar la cotización sobre algún proyecto que se vaya a realizar, y los del personal de campo que desempeña otras actividades complementarias dentro de la empresa.

Departamento de RRHH: En este departamento se selecciona al personal que se integrará a la compañía, dándole el conocimiento necesario que requiere un nuevo empleado, además también se encarga de velar por la seguridad de los trabajadores y correcto desempeño dentro de la empresa.

Recursos y Maquinarias: La empresa Dismaconsoc en cuanto a maquinarias posee:

- 3 camiones para transportar materiales de construcción y personal.
- Maquinaria especializada para construir como por ejemplos amoladoras, taladros, roto martillos, extensiones entre otros
- Equipo de prevención de riesgo laborales como por ejemplo chalecos, cascos, etc.

Clientes

La cartera de clientes que tiene la empresa Dismaconsoc S.A. son:

- Tonicorp
- Kimberly Clark
- Ingenio San Carlos
- Sálica del Ecuador

Proveedores

La empresa Dismaconsoc cuenta con los siguientes proveedores que le distribuyen, el material necesario para la construcción. Entre los proveedores tenemos los siguientes:

- Disensa
- Delta
- Multimetales
- Novacero

Servicio

La empresa Dismaconsoc S.A. tiene una gama de servicios que ofrece a sus usuarios, a continuación, se las describe en el siguiente párrafo:

- Asesoría: Planeación, supervisión y ejecución de proyectos
- Diseños arquitectónicos
- Diseño estructurales
- Diseño viales
- Recorridos virtuales
- Elaboración de planos arquitectónicos
- Levantamiento topográfico
- Estudio de suelo
- Construcción de casas, edificios residenciales, cisternas, piscinas, etc.
- Construcción de galpones
- Trabajos en aluminio y vidrios
- Construcción de pavimento rígido y asfáltico
- Excavaciones, nivelaciones y mejoramiento
- Construcción de canchas deportivas, coliseos, jardinería, etc.
- Mampostería y acabados
- Mantenimiento preventivo y correctivo
- Mantenimiento de equipos climatizados
- Instalación de cubiertas, trabajos en Gypsum
- Remodelaciones

Análisis FODA de la empresa Dismaconsoc S.A.

Por último, se procedió a realizar un análisis FODA de la empresa Dismaconsoc, esta herramienta nos permitió conocer sus características internas y las situaciones externas que tienen la empresa. Para Talancón este tipo de herramienta de análisis nos dice “consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostica la situación interna de la organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (Ponce Talancón , 2007). De esta manera se podrá tener un diagnóstico de la empresa y saber cuáles son esos factores que afectan las operaciones de Dismaconsoc.

A continuación, se presenta la matriz FODA de la empresa Dismaconsoc S.A.

Tabla N°1: FODA de la empresa Dismaconsoc S.A.

Factores Internos	Factores Externos
Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Confianza de los clientes por proyecto ya ejecutados.• Experiencia en el sector de la construcción, cuenta con 20 años dentro.• Maquinarias necesarias y en buen estado, poco tiempo de uso.• Precios mejores a los de la competencia.• Personal Joven dispuesto a aprender y capacitarse.	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Nuevos recursos tecnológicos• Participación en nuevos proyectos.• Buena relación con proveedores.• Llegar a nuevos clientes• Posibilidades de obtener créditos bancarios
Debilidades <ul style="list-style-type: none">• No contar con una buena planificación en la empresa.• Desconocimientos de leyes y reglamentos a cumplir.• Falta de organización.• No se gestiona el cumplimiento de metas y objetivos.• Desconocimiento administrativo	Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Competencia agresiva en el mercado• Problemas económicos y sanitarios en el país.• Sector colapsado dedicadas a la misma actividad• Reglamentos y leyes impuestas por las diversas entidades gubernamentales.

Elaborado por: La autora

Fuente: Empresa Dismaconsoc S.A.

Objetivo Especifico 2:

Realizar un Estudio de Mercado

Una vez realizado un diagnóstico de la situación actual de la empresa Dismaconsoc S.A. es muy necesario realizar un análisis externo, a través de un estudio de mercado que nos permita tener conocimiento en donde se desenvuelve la empresa. Aquí realizamos un análisis PESTEL, la competencia directa para la empresa, analizar los clientes actuales y los potenciales.

Análisis PESTEL

Este análisis le permitirá conocer a la empresa, los distintos factores externos que podrían afectar al desarrollo óptimo de las actividades de la empresa. Esto significa que "Es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio" (Chapman, 2004, pp. 6-7). Esta herramienta de análisis está determinada en 6 factores que son: Políticos, Sociales, Económicos, tecnológicos, ecológico y legal.

Factor Político

Los procesos políticos y legislaciones influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía (Martínez y Artemio, 2012, p. 36).

Toda empresa dedicada a la actividad de la construcción dentro del país, se rigen bajo distintos organismos de control que son: Cámara de Construcción de Guayaquil, Superintendencia de Compañía, Colegios de Ingenieros Civiles De Guayaquil, Servicios de Rentas Internas (SRI), Instituto de Seguridad Social (IESS), Ministerio de Relaciones Laborales, Instituto nacional de Compras Públicas.

La empresa Dismaconsoc como todas las empresas dedicadas a la misma actividad, están regidas bajo estos organismos de control, donde se determinan los distintas normas y leyes para este tipo de empresa, todas las empresas

dedicadas a al sector de la construcción deben mantener sus actividades adheridas bajo las normas que emite cada organismo.

Factor Social

“El seguimiento de las tendencias sociales permiten a una empresa para reposicionar sus productos o servicios para que se ajusten a las expectativas cambiantes de los clientes” (Sammul-Bonnici Tany y Galea Daniel, 2014).

Es el entorno más fácil de comprender y cuantificar porque está arraigado y conduce a los cambios que produce su empresa y al impacto que estos cambios tienen en la sociedad o en las personas. Dismaconsoc desarrolla innovación en cada uno de sus proyectos y una cultura de servicio al cliente muy bueno. Esto es debido a la capacitación que se les da a los colaboradores a ofrecer un servicio de alta calidad a un precio asequible y mejores opciones para sus clientes.

Factor Económico

En su mayoría los factores económicos que afectan al sector de la construcción principalmente a las pequeñas empresas que se dedican a esta actividad son las políticas económicas implementadas por el gobierno, sin embargo, para los últimos años se efectuó mecanismos reactivadores como es la derogación de la ley de plusvalía y el proyecto casa para todos, este factor sumado también con la inflación y el desempleo son importantes causas que atentas contra las empresas constructoras. En la actualidad este sector fue impactado económicamente por la pandemia y su escenario de reactivación se tornan un poco complejas. Como parte de esto, las medidas de recuperación económica del sector nacional e internacional tiene como objetivo evitar el cierre de empresas y el desempleo.

El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) y el Banco de Instituto de Seguridad Social (BIESS) han creado diversas estrategias con organizamos internacionales para cubrir el déficit de vivienda. El financiamiento provendrá de un fideicomiso denominado “Proyecto Emblemático de Vivienda Casa Para Todos” cofinanciado por el estado (40%) y el Banco de Desarrollo para América Latina (CAF) y el Banco Interamericano de desarrollo (BID). Se planifica utilizar dos mecanismos de financiamiento que son 100% subsidiada y créditos hipotecarios con tasas

de interés preferenciales, años plazos y cuotas iniciales en condiciones especiales (Grupo FARO, 2020).

Factor Tecnológico

Día a día la tecnología va envolviendo al mundo, constantemente estamos en contacto con este, ya sea por el uso de celular Smartphone, computadoras, internet, aplicaciones y otros. El sector de la construcción como otros sectores, no está alejados de esta realidad, ya que el implementar tecnología a este sector trae como consecuencias positivas porque potencializa el trabajo, haciéndolo más eficiente y eficaz. Sin embargo, el costo por implementar estas herramientas tecnológicas y la aparición de nuevas tecnologías relacionadas con las empresas dedicadas a la construcción que puedan provocar un tipo de innovación, son determinantes de riesgo para este tipo de empresas.

Factor Ecológico

En cuanto al medio ambiente las empresas dedicadas a la actividad de construcción tienen una responsabilidad grande en cuanto es el cuidado del medioambiente ya que según los estudios se dice se necesita cerca de 2 toneladas de materia prima por cada m², a su vez la energía utilizada para la elaboración de materiales de construcción supera un tercio de la energía que utiliza una familia durante un periodo de 50 años. Los factores ecológicos que afectan en su mayor parte es, la generación de residuos, aumento de la contaminación del medioambiente, y la escasez de la materia prima. Estos factores ponen en riesgo no solo a las empresas constructoras como tal, sino la vida misma en la tierra. Por ello tener responsabilidad medioambiental va mucho más a ya de ética.

Factor Legal

Por otro lado, los factores legales que afectan al sector de la construcción incluyen las leyes de salud y seguridad laboral rigurosas que se deben de seguir, como también las certificaciones y acreditaciones necesarias para su ejecución emitidas por cada ente regulador, y la ley antimonopolio son determinantes que limitan la actuación de las empresas constructoras. (Anexos 2)

Analisis PESTEL y su impacto en la empresa Dismaconsoc s.a.

Una vez realizado el análisis PESTEL para determinar los factores que de alguna manera ya sea positiva o negativa afectan el desarrollo o desempeño de este tipo de empresa, procedemos a analizar de que manera afecta a la empresa Dismaconsoc s.a.

Factor Político: Este factor en cuanto a la empresa Dismaconsoc son las entidades que en ellas se desenvuelven y los tramites pertinentes que se deben realizar para que la empresa tenga un buen funcionamiento, podríamos determinar que este factor afecta a la empresa en cuantos los procesos que realiza.

Factor Economico: Este factor por las medidas económicas implementadas por el gobierno, se determina que para las empresas constructoras en especial para la empresa Dismaconsoc tienen un impacto positivo porque de esta manera incentiva a la inversion y a la mayor producción.

Factor Social: Por otro lado el factor social le da impacto positivo a la empresa porque al conocer los gustos de los clientes y el sistema actualizado nos introduce a un realizar contrucciones con toques mas de actualidad.

Factor Tecnológico: Este factor sin duda tiene una gran influencia en las empresas constructoras, a pesar que los costos de implementar mayor tecnología dentro de la empresa, podemos decir que el uso de esta nos impacta de manera positiva.

Factor Ecologico: Este factor tienen un impacto mayor en la empresa y por las medidas implementadas globales sobre el uso de desperdicios afecta de manera positiva porque así la empresa se compromete con el medioambiente.

Factor Legal: Y por ultimo tenemos los factores legales, su impacto dentro de la empresa Dismaconsoc s.a. podemos decir que es negativa debido a todos los permisos, certificaciones, afiliaciones del personal y de mas tramites legales y los costos que implican afectan a la parte productiva.

Análisis de las cinco Fuerzas de Porter

Este tipo de análisis competitivo nos permitió tener un conocimiento preciso y generalizado sobre la competencia que tiene la empresa y de esta manera determinar la posición en la que se encuentra Dismaconsoc en el mercado.

Para Michaux y Cadiat, definen a este modelo como “Una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria, considerada de análisis simple y eficaz que permite identificar la competencia de una empresa, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficios” (Michaux & Cadiat, 2016).

Se aplicará esta herramienta de análisis para identificar las ventajas competitivas y proyectar hacia donde se dirige la empresa, para posicionar la marca de la empresa Dismaconsoc s.a. en la ciudad de Guayaquil. (Anexos 2)

Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre competidores es considerada la fuerza más importante de los cinco, como lo dice Pérez y Polis “La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva acosta de sus rivales en el sector (Pérez y Polis, 2011).

Dismaconsoc, se encuentra dentro de un mercado altamente competitivo, y la rivalidad que existe entre empresas es alta debido a que desarrollan una misma actividad.

Poder de negociación de los clientes

Para Michael el poder de negociación de los clientes o compradores dice “Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios” (Porter M. E., 1990).

Este segundo poder va dirigido al poder de convencimiento que tienen los clientes y así tengas más exigencias y condiciones ellos podrán imponer en la relación de precios, calidad o servicio.

Poder de negociación de proveedores

Este poder tiene una gran influencia en un sector, incentivando al incremento de los precios u otros indicadores, como lo dice Porter (2008) “Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismo cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o servicio, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir sus costos a sus propios precios.”

Amenazas de nuevos competidores

Para Rodríguez y Chumpitaz en su trabajo de investigación determinan que “Cuando más fáciles sean las barreras de entrada mayor será la posibilidad de que la competencia aumente, para ello toman en cuenta seis barreras de entrada tales como la economía de escala, diferenciación de productos, inversiones de capital, desventajas de costes, política gubernamental y la integración vertical”. (2019) La empresa Dismaconsoc se enfrenta a un mercado con una alta amenaza competitiva, ya que este sector se encuentra en constante crecimiento y siempre tendrá nuevos competidores

Amenazas de productos y servicios sustitutos

Esta última fuerza se enfoca en qué grado el producto o servicio puede sustituir o reemplazar a los productos o servicios ya existentes, como lo expresa Nail en su artículo sobre las estrategias competitivas “La última de las cinco fuerzas es la presión de productos sustitutos. Esto depende de que el sustituto sea capaz de cumplir funciones similares a las de la industria en cuestión y de que sus características de precio-desempeño sean comparables con esa industria” (Neil, 2014).

En el análisis de las amenazas de productos sustitutos de la empresa Dismaconsoc se destacan las maquinarias y los equipos de alta tecnología que tiene la empresa, aunque no se descarta el aumento de los costos.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter para la empresa Dismaconsoc

s.a.

Se procedió a realizar este análisis de Porter a la empresa, ya que influye en todos los factores de la competencia en el sector de la construcción, y para ellos es de mucha importancia que la empresa tenga conocimiento bajo estos parámetros:

Tabla N°2: Cinco Fuerzas de Porter, análisis de la competencia para Dismaconsoc S.A.

Rivalidad entre los competidores existentes
El sector de la construcción es cada vez más agresivo debido al ingreso de nuevas competencias, que se inclinan por el sector de la construcción para generar rentabilidad.
Poder de negociación de los compradores o clientes
El poder de negociación es bajo, con las ofertas públicas que generan el estado, con las empresas privadas y los clientes fijos.
Poder de negociación con proveedores o vendedores
El poder de negociación es medio, productos de iguales características, mercado no saturado permite el ingreso de nuevos proveedores.
Amenaza de nuevos competidores
Barreras de captar clientes como: Publicidad: Promociones a los clientes fijos Anuncios: redes sociales como medio de difusión Empresarial: determinar puntos importantes a los trabajadores la empresa Operativo: Capacitar a los trabajadores, mantenimiento de maquinarias y estar en constante actualización
Amenaza de productos sustitutos
Para que la empresa Dismaconsoc se destaque dentro del mercado es ideal implementar estrategias de mercado competitivas.

Elaborado por: La autora

Fuente: Empresa Dismaconsoc S.A.

El clasificar estas fuerzas de esta manera, es posible un mejor análisis del entorno donde opera la empresa a la industria a la que pertenece y por tanto poder diseñar estrategias que le permitan analizar, aprovechar oportunidades.

Competencia de la empresa Dismaconsoc S.A.

En el sector de la construcción operan más de 4.000 empresas dedicadas a la actividad de la construcción, siendo el Guayas con mayor porcentaje de empresas activas. La empresa Dismaconsoc S.A. tiene como principales competidores a:

- **Porto-Novo S.A.**

Empresa que inicio sus actividades desde el año 1999, dedicada a la gerencia de obras de ingeniería civil, consultoría, promoción inmobiliaria, construcción y montaje de obras civiles en todas las áreas, su misión es proveer asesoría y diseño arquitectónico personalizado en proyectos inmobiliarios y de construcción de obra civil, y su visión como empresa es ser una empresa competitiva en el campo de la construcción de obras civiles y proyectos inmobiliarios. Con 20 años de experiencia dentro del mercado, cuenta con más de 377 proyectos habitacionales y 69 proyectos de corporativo industrial ejecutados (Portonovo S.A., 2021).

- **Etinar S.A.**

Empresa que inicio sus actividades comerciales en el año de 1970, antes de convertirse en una constructora, vendía instrumentos y libros de dibujo técnico para estudiantes de ingeniería y arquitectura. Su principal valor es trabajar con los más altos estándares éticos y ser reconocidos por su calidad duradera de sus proyectos, tienen como misión mejorar la vida de las personas y como visión ser la empresa constructora de mayor prestigio y reconocimiento nacional. En todos sus años de trayectoria se encuentra ya posicionado en el mercado y sus principales proyectos ya ejecutados son la creación arquitectónica de centros comerciales, edificios Solaris, toscana, edificio casa del rio entre otros. Se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil (Etinar S.A., 2021).

- **Conbaquerizo S.A.**

La empresa Conbaquerizo tuvo su inicio en el año de 1976, esta empresa constructora que brinda servicios y asesorías personalizadas, su misión es proporcionar a sus clientes comodidad, satisfacción seguridad y una mejor forma de vida. Mediante la realización de sus proyectos convirtiéndose en una constructora de confianza para sus clientes. En sus 46 años de trayectoria cuenta

con muchos proyectos ejecutados entre ellos centros comerciales, industrias urbanización privada entre otro (Conbaquerizo S.A., 2021).

Clientes

La empresa Dismaconsoc S.A. tiene 20 años de trayectoria sin embargo la cartera de clientes no es amplia. A continuación, detallaremos sus clientes potenciales y sus futuros clientes:

Clientes Potenciales

Tonicorp

Es una empresa de Arca Continental y the Coca-Cola Company están conformadas por: Industrias Lácteas Toni S.A, Plásticos Ecuatorianos S.A, y Distribuidora Importadora Dipor. Tiene una trayectoria desde 1978, ha venido liderando el mercado de lácteos, posee un alta de gama de productos, esta marca a comercializado sus productos en países como EEUU, Panamá, España, Colombia, Perú, entre otros. Recientemente inauguro su modera planta de lácteos volviéndose como referencia del país por su innovación en tecnología (Tonicorp S.A. , 2021).

Kimberly Clark

Esta es una empresa dedicada a la fabricación de producto de aseo personal e higiene a nivel mundial, empezó sus actividades comerciales en el año de 1872, su sede principal se encuentra en Dallas, Estados Unidos, posee cerca de 42.000 empleados, y una cartera muy amplia de productos entre ellos tenemos cuidado para bebés y niños (Huggis), cuidado femenino (Cotex), Cuidado para la familia (Scott), cuidado para adulto (Plenitud), Kimberly Clark Profesional (Kimberly-Clark , 2021).

Ingenio San Carlos

Esta empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, inicio sus actividades comerciales en 1983. Su extensión actual es de aproximadamente 28.000 hectáreas de caña de azúcar para cosechar, distribuida por los cantones de Marcelino, naranjito y el triunfo, tienen como misión, producir, transformar y comercializar productos agrícolas de calidad y energía limpias para la sociedad aportando al desarrollo económico y social del entono, y como visión ser un referente en la producción y comercialización de productos y servicios funcionales y sostenibles, mediante la innovación (Ingenio San Carlos S.A. , 2021).

Sálica Del Ecuador

Esta empresa para el año de 1990 nace Sálica Industria Alimentaria con el fin de crear una nueva planta más moderna y competitiva, en el año de 1999 se crea Sálica Alimentos Congelados pionera en la elaboración de productos congelados, para el año 2001 se crea Sálica Del Ecuador como parte de estrategia de servicio a los grandes mercados de consumo internacional. Tienen como misión ofrecer al mercado global productos de seguridad y de calidad de una manera sostenible, ética y responsable con todos los grupos de interés. Y como visión tienen querer ser un referente en la elaboración de productos pesqueros (Salica.es, 2021).

Futuros Clientes

Los clientes potenciales que podría tener la empresa Dismaconsoc de acuerdo con el estudio de mercado que se ha realizado son:

Tenemos en el sector privado las personas que deseen realizar un rediseño de sus casas como también de sus habitaciones, también podríamos decir nuestros futuros clientes que necesitan de un asesoramiento arquitectónico o el montaje de estructuras metálicas entre otro.

En el sector públicos nos podemos postular en los concursos que realizan en la página del gobierno www.obraspublicas.gob.ec.

Objetivo Especifico 3:

Elaborar un Plan Estratégico basado en un “Balanced Scorecard” para la empresa Dismaconsoc S.A.

Una vez realizado una análisis interno y externo de la empresa Dismaconsoc S.A., tenemos que realizar la planificación estratégica, pero basándonos en el Balanced Scorecard esto nos permitirá relacionar las necesidades de la empresa con las metas, los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores. Cuyos indicadores permitirá medir el cumplimiento y el desempeño de los objetivos, de acuerdo con esto se utilizará los cuatros perspectivas que son: Financiera, de cliente, de proceso interno y de aprendizaje y crecimiento.

Para iniciar con la planificación estratégica tomamos como punto de partida realizar el análisis DAFO cruzado, este tipo de análisis traza diversas estrategias para aprovechar, defender, reforzar y movilizar la marca personal, seguido realizamos la matriz de riesgo, esta herramienta de gestión nos permitirá identificar objetivamente los riesgos relevantes que enfrenta una organización, una vez que tenemos estos dos puntos realizaremos la planificación para la empresa Dismaconsoc, estableciendo una nueva propuesta para la empresa, incluyendo el Balanced Scorecard ya antes mencionado.

Análisis FODA: Matriz de Impacto cruzado para la empresa Dismaconsoc S.A.

El análisis FODA es aquel análisis que nos permitirá saber sus Fortalezas, Oportunidades, debilidades y las amenazas a las cuales Dismaconsoc se enfrenta. Para los autores del artículo *Análisis FODA una herramienta necesaria* señalan que este análisis consiste en evaluar los factores fuertes y débiles de una organización, que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, nos permite tener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Sarli, González , y Ayres , 2015).

Una vez realizado el respectivo análisis FODA, procedemos a realizar la matriz de impacto cruzado que trazará las diversas estrategias de la empresa Dismaconsoc S.A. (Anexo 2)

Análisis de Matriz de Riesgo de la empresa Dismaconsoc S.A.

Una vez realizado el análisis FODA para la empresa Dismaconsoc s.a., donde todas las estrategias desarrolladas, pasan a hacer valoradas en la matriz de riesgo, donde se describen las estrategias, sus respectivos indicadores entre otros, y una vez realizado eso empezamos a desarrollar el plan estratégico para la empresa Dismaconsoc S.A.

Para Palma el principal objetivo de la matriz de riesgo es identificar los posibles riesgos que pueden afectar a la empresa, el identificarla nos ayudaría a ahorrarnos futuras pérdidas (Palma Rodríguez, 2011).

El diseño de la matriz de riesgo para la empresa Dismaconsoc, se realizó en base a el análisis del FODA cruzado ya antes mencionado, esta matriz se le da una viabilidad dándole una ponderación que determinara que tan probable es el riesgo se materialice. (Anexo 3)

Análisis de la matriz de riesgo sobre las estrategias del FODA cruzado diseñado para la empresa Dismaconsoc s.a.

Este análisis realizado junto con la directiva sobre las estrategias sacadas de el FODA cruzado se determino una ponderación dándole 1: Raro, 2: Poco probable, 3: Probable, 4: Muy probable, se baso esta ponderación tomando como indicadores el flujo de las ventas, y de que manera podría favorecer el implementar dicha estrategia ya sea su impacto en la parte productiva, de procesos o en si para la empresa. Tomando en cuenta todos los factores ya antes analizados en la analisis FODA. En este matriz de riesgo se pasaron todas las estrategias antes sacadas de la matriz cruzada y la de menos puntaje se elimino. (Anexos 3).

Estas estrategias se desarrollaron en base a su nivel de producción y se analizaron que tan viables dentro de la empresa son, también sobre que impacto tendrá su implementación, a su vez que tanta prioridad se le da dicha estrategia, todo esto se determino en junta con los directivos de la empresa Dismaconsoc s.a.

Propuesta del plan estratégico a la empresa Dismaconsoc S.A.

Misión para la empresa Dismaconsoc S.A.

Para implementar la Planificación Estratégica es necesario formularla Misión de la empresa, que esta es la razón de la existencia de esta. Para Thomson (2006) en su artículo afirma que “La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) Lo que pretende cumplir en su entorno, 2) Lo que pretende hacer, y 3) El para quién lo va a hacer”. El formular la misión de la organización nos permitirá saber razón por la cual se creó esta idea de negocio.

La Misión de la empresa Dismaconsoc S.A. se ha planteado bajo las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

Somos la empresa Dismaconsoc S.A., que realiza sus actividades en la ciudad Guayaquil.

¿Qué hacemos?

Somos una empresa que se dedica a brindar servicios de construcción, asesoría, mantenimiento de infraestructuras entre otros.

¿Por qué lo hacemos?

Para brindar a los clientes, un servicio de construcción de calidad, de manera eficaz y garantizada, a fin de cumplir la necesidad de nuestros consumidores a un excelente costo.

¿Para quienes lo hacemos?

Para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores de querer un trabajo de construcción de buena calidad a un excelente costo.

Misión

Proveer y garantizar a los clientes, un excelente servicio, de calidad y de manera eficiente, con el fin de satisfacer con todas las expectativas de los consumidores mediante el desarrollo cada proyecto y así convertirse en su constructora de confianza.

Visión para la empresa Dismaconsoc S.A.

Cuando hablamos de la visión de la empresa, hablamos de su proyección a futuro, como nos vemos dentro de unos años como empresa, hacia donde vamos orientados. Para González, Manrique y González Bonilla (2010) “La visión es el aspecto clave en la construcción de la idea con prospectiva de futuro, puesto que posibilita la creatividad y por tanto, se constituye en la base para la consolidación de la organización y su posterior desarrollo a través del tiempo”.

Para definir la visión de la empresa Dismaconsoc S.A. se realizaron unas preguntas como parte de desarrollo de la visión de la empresa.

¿Cómo se ve la empresa en unos años?

Nos proyectamos siendo una empresa líder dentro del sector de la construcción, en donde nuestros clientes nos reconozcan por la eficiencia en cada uno de los trabajos realizados.

¿Qué desea la empresa alcanzar en un futuro?

Como empresa nosotros deseamos ya haber dominado el mercado, posicionándonos en más provincias del país y ser una empresa reconocida por la eficacia en el desarrollo de proyectos.

Visión

Ser una empresa con liderazgo en el sector de la construcción, donde alcancemos la fidelidad de los clientes por cada proyecto realizado con excelencia, posicionarnos en más mercados dentro del país, y ser reconocida a nivel nacional por su trabajo y por contar con un grupo de profesionales especializados en el sector.

Valores

Los valores organizativos son un conjunto de creencias humanitarias que van mucho más allá de un interés económico alineadas al logro de las metas con medios éticos.

La entrevista realizada al gerente y al personal administrativo de la empresa Dismaconsoc S.A., se expuso los siguientes valores.

Respeto: Este es un principio que encabeza la lista de los valores de la empresa, y es aquel principio que se brinda en todo momento tanto el respeto a los clientes y los trabajadores, este valor es esencial para el cumplimiento de todo lo propuesto por la empresa.

Responsabilidad: Cada trabajador de la organización se compromete a cumplir de manera eficiente las tareas asignadas por el empleador en el tiempo ideal, y ellos a su vez se responsabilizan de darles una seguridad laboral y en lo posible libre de riesgo.

Honestidad: Garantizar precios justos tanto para el cliente como para la empresa, y que estas estén sujetas a las leyes correspondientes. También honestidad con los compañeros de trabajo para así poder tener un buen ambiente laboral.

Confianza: El servicio que la empresa brinda, les da la debida confianza a los clientes y a si ganar su fidelidad.

Compromiso: Tanto el empleado como el empleador tienen que estar comprometidos con la empresa, porque el comprometerse con el cumplimiento de las metas trae beneficio para ambas partes.

Trabajo en equipo: Un buen ambiente laboral dentro de la empresa tienen muchos beneficios, el trabajo en equipo es algo vital para la organización, debido a que cada decisión o acción tomada dentro de la empresa sea aceptada por todos y así cumplir con lo propuesto, esta es una de las razones principales, por la cual todas las actividades se deben desarrollar en conjunto.

Objetivos

Como empresa, es imperativo que una organización establezca metas a corto o largo plazo cada año que desee alcanzar en un periodo de tiempo determinado, reconociendo al mismo tiempo la importancia de que todo el personal esté al tanto de las metas antes mencionadas.

Para la empresa Dismaconsoc S.A., se han establecidos objetivos empresariales acorto y mediano plazo.

Los objetivos a corto plazo que tenemos proyectado para la empresa es que su cumplimiento sea en 1 año como máximo 2 años.

Los objetivos a largo plazo que tenemos establecidos para la empresa es que se cumplan dentro de 5 años máximo 8 años.

A corto plazo

- Incrementar la ejecución de proyectos en un 5%
- Implementar un plan de capacitación sobre medios digitales y tecnología al personal, cada 3 meses.
- Posicionar y potencializar la marca de la constructora
- Contratar un Community Manager que se encargue de la publicación de la marca en las redes sociales de la empresa.
- Realizar una revisión técnica en la maquinaria de la empresa, cada 3 meses, estas tienen que estar en buen estado.
- Adquirir nueva maquinaria de construcción.
- Contratar más personal para la empresa
- Realizar reuniones con el personal, para tener conocimiento si se están cumpliendo con los objetivos planteados, cada 3 meses
- Verificar y mantener un control sobre la documentación de la empresa, que se encuentre regida a la ley para que no tenga inconvenientes al momento de realizar sus actividades.

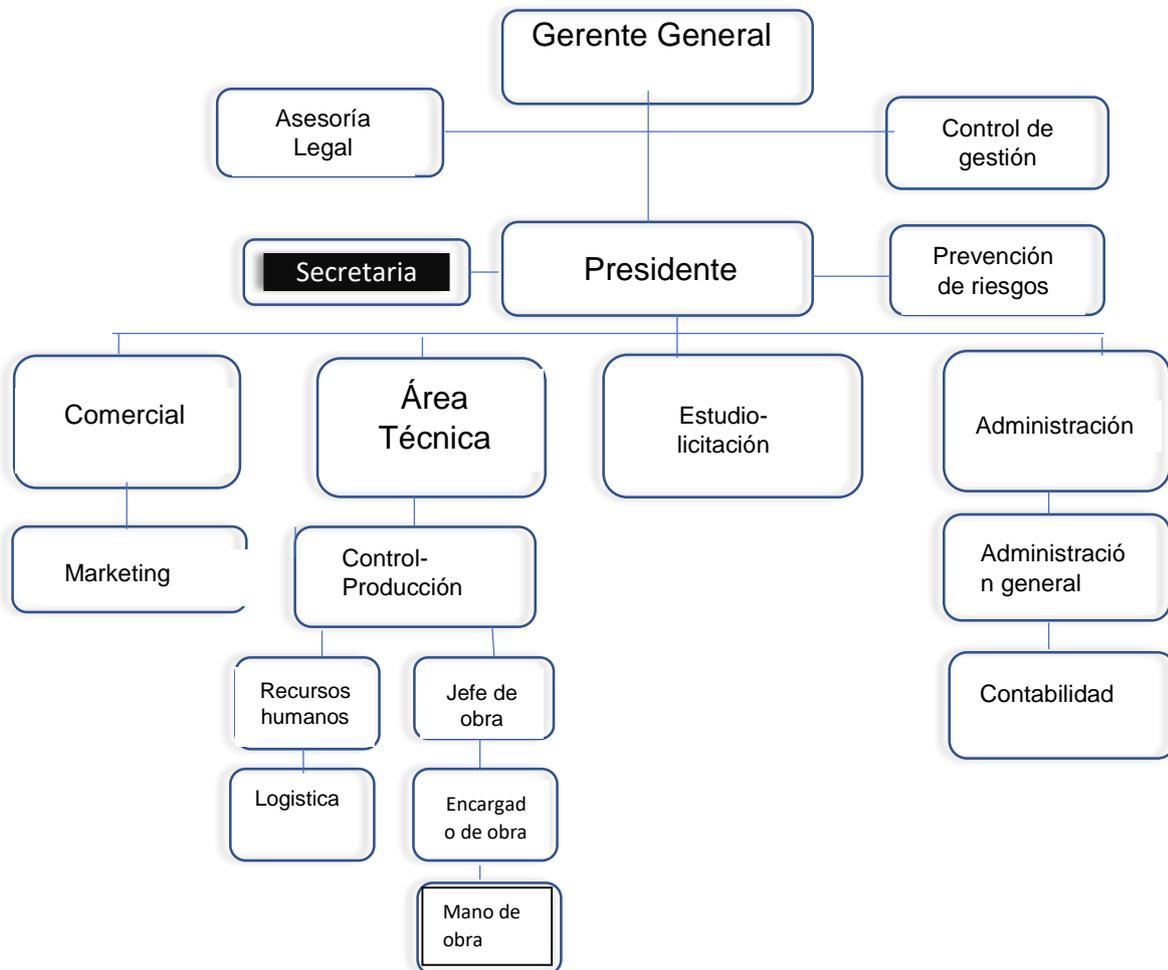
A largo plazo

- Posicionar la marca en el mercado de construcción.
- Aumento en la rentabilidad de la empresa.
- Abrir sucursal en las diferentes provincias.
- Adquirir más maquinarias y mayor tecnología.

Organigrama

El organigrama es aquella estructura grafica ordenada de manera jerárquica cada uno de sus departamentos. Para Giménez-Arriba (1959) en su artículo dice “ También llamado esquema de estructura a la representación gráfica de la organización de cualquier entidad o grupo de individuos acogidos a una misma disciplina”. A continuación, describiremos el organigrama que se realizó a la empresa Dismaconsoc S.A.

Tabla N°3 Organigrama Empresa Dismaconsoc S.A.



Elaborado por: La autora
Fuente: Empresa Dismaconsoc S.A.

Gerente General: El organigrama se encuentra encabezando por este departamento debido a que es aquí donde se toman la aprobación de las decisiones administrativa y financieras que se dan en la empresa Dismaconsoc, tales decisiones son discutidas de manera democrática.

Asesoría Legal: El departamento de asesoría legal permitirá a la empresa tener una protección global. Es de suma importancia debido a que las empresas que se dedican al sector de la construcción tienen que regir sus actividades de acuerdo con las leyes establecidas por las diversas entidades de regulación, de acuerdo con esto, este departamento asesora a los empresarios, cuáles son las leyes que se deban cumplir para que todo se pueda dar bajo la ley, contara con los especialistas necesario y que tengan conocimiento sobre leyes y tramitología.

Control de Gestión: La función principal de este departamento es hacer un seguimiento sobre las gestiones de la empresa, recopilando la información necesaria que ayude a optimizar las decisiones de la empresa.

Presidente: Es aquella persona que se representará a la empresa, su función será de controlar y administrar los recursos que posee la empresa bajo la vigilancia de los directores.

Prevención de riesgos: Todas las empresas dedicadas al sector de la construcción tienen su propio departamento de prevención de riesgo ya que este estará a cargo de planificar, organizar y supervisar la prevención de riesgos, donde se realizarán acciones para evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Secretaria: Departamento que está encargado de llevar un orden de la documentación de todas las actividades de la empresa asimismo como atender llamadas, agendar citas, entre otros.

Departamento comercial: La función principal de este departamento es tener una conexión directa con el cliente y su satisfacción por el servicio que la empresa ofrece, además es el encargado de diseñar objetivos orientados a el crecimiento de la empresa, como también el diseño del proceso de venta.

- **Marketing:** Este es un sub-departamento del departamento comercial, la función que realiza, es establecer estrategias de

marketing y publicidad con el objetivo de llegar al cliente, a los nuevos clientes y accionistas.

Área técnica: Toda empresa dedicada al servicio de construcción debe tener su departamento de área técnica porque es el encargado de ofrecer un servicio coordinado de los asuntos técnicos de actualización sobre cada uno de los proyectos. Este departamento tiene sub-áreas que son:

- **Control de producción:** Gestiona todos los diversos materiales mientras se realiza un ciclo de la elaboración, y parte desde la entrega de la materia prima, personal, hasta el producto ya terminado.
- **Recursos humanos:** Su función principal es velar por el bienestar de los empleados como también del empleador.
- **Logística:** Departamento encargado de tener un control de inventario de la empresa, transporte d distribución, trazabilidad y los procesos operativos.
- **Jefe de obra:** Su función principal es ser una autoridad principal frente a una obra desde el momento de su concepción hasta el término de esta.
- **Encargado de obra:** Su función principal es proveer del material necesario para la ejecución del proyecto.
- **Mano de obra:** Contratación de albañil

Estudios-Licitaciones: Departamento encargado de analizar la viabilidad de un proyecto y su perfil de riesgo. Establece acciones dirigidas a la contratación de distintos organismos públicos y privados.

Administración: Departamento que su función principal es administra los recursos financieros y humanos de la empresa.

- **Administración general:** Su principal función es establecer objetivos para la empresa.
- **Contabilidad:** Sub-departamento administrativo, se encarga de llevar la contabilidad de la empresa.

Manual De Funciones

Este manual proporciona los conocimientos necesarios para que los trabajadores tengan conocimiento y orienten las actividades para realizar las funciones indicadas en el manual. Este manual también servirá de ayuda para el nuevo personal que se incorporará en la empresa Dismaconsoc s.a.

A través del manual de funciones, se espera establecer todas las actividades que deben realizar el personal de la empresa para poder cumplir con los objetivos de la empresa.

Tabla N°4. Manual de funciones de la empresa Dismaconsoc S.A.

Cargo: Gerente General

Empresa Dismaconsoc s.a.

Funciones:

- **Realizar junta directiva cada 3 meses para autorizar el cumplimiento de las reglas de la empresa.**
- **Aprobar o rechazar la compra de activos y bienes para la empresa Dismaconsoc S.A.**
- **Verificar que todos los informes emitidos de los otros departamentos este de una manera clara y transparente.**
- **Determinar bajo los distintos votos del consejo directivo a los miembros encargados de cada departamento.**
- **Acordar y modificar el aporte de los socios.**
- **Aprobar y verificar el ingreso de nuevos socios a la empresa Dismaconsoc.**
- **Calificar el desempeño de cada uno de los jefes de los distintos departamentos.**
- **Tomar decisiones y planes financieros a cumplir para la empresa.**

Elaborado por: La autora, 2021

Fuente: Empresa Dismaconsoc S.A.

En la tabla anterior se describen todas las funciones que tiene que realizar los miembros de la dirección de la empresa Dismaconsoc s.a.

Tabla N°5. Manual de Funciones de la Empresa Dismaconsoc S.A.

Cargo: Asesoría legal

- **Realizar trámites y gestiones ante organismos públicos, registro, notarías entre otros.**
- **Elaboración de todo tipo de documentación y contrato legal de la empresa ya sea contratos mercantiles, pólizas, contratos de trabajo entre otras de carácter legal.**
- **Trazar estrategias de defensas legal de la empresa Dismaconsoc ante las potenciales infracciones legales por parte de los empresarios o de la empresa**
- **Asesor a los empresarios sobre la aplicación de normas de cualquier tipo**
- **Realizar otro tipo de servicio legal que pueda requerir la empresa o empresario**

Elaborado por: La autora,2021
Fuente: Empresa Dismaconsoc S.A.

En esta tabla se describió todas aquellas funciones que debe de realizar el departamento o el personal encargado de la asesoría legal de la empresa, para que pueda desarrollar sus actividades bajo la ley.

Tabla N°6 Manual de Funciones de la Empresa Dismaconsoc S.A.

Cargo: Prevención de riesgos

- **Analizar las decisiones futuras que se toman en la empresa.**
- **Instaurar un control mensual donde se tenga el conocimiento de cumplimiento de los objetivos establecidos por parte de la empresa**
- **Recopilar información de la empresa, para tener conocimiento sobre futuros riesgos.**
- **Comunicar a la gerencia sobre la conclusión de los análisis de riesgo de la empresa.**
- **Dar soporte a la planificación establecida por la empresa.**

Elaborado por: La autora,2021
Fuente: Empresa Dismaconsoc S.A.

En la tabla anterior se describió todas las funciones que el departamento de gestión de riesgo está sujeto, con el fin de predecir futuros riesgos.

Tabla N°7. Manual de Funciones de la Empresa Dismaconsoc S.A.

Cargo: Presidente

- **Ser la imagen que representa a la empresa Dismaconsoc S.A., en actos públicos y acuerdo con otras empresas o entidades públicas.**
- **Formar parte de todas las reuniones convocadas por la gerencia.**
- **Encargado de revisar y firmar todos los documentos emitidos por los distintos departamentos**
- **Todas las decisiones que tomen la gerencia tienen que ser aprobada por el presidente de la empresa.**
- **El presidente junto con el gerente serán los responsables de las firmas en las cuentas bancarias de la empresa.**
- **Cuando se encuentren en una disyuntiva el presidente tendrá la última palabra y tomara la mejor decisión.**
- **Encargado de firmar y revisar la documentación emitida por el departamento de contabilidad.**
- **Trabajar en conjunto con la gerencia y verificar que los objetivos se estén cumpliendo.**
- **El presidente si se llegara a presentar necesario una reunión puede convocar a reuniones.**

Elaborado por: La autora,2021

Fuente: Empresa Dismaconsoc S.A.

En la anterior tabla se describe cada una de las funciones a realizar la persona que ejerza el cargo de presidente de la empresa Dismaconsoc, cabe mencionar que este cargo será designado por el gerente general de la empresa.

Tabla N°8. Manual de Funciones de la Empresa Dismaconsoc S.A.

Cargo: Secretaria

Empresa Dismaconsoc S.A.

- **Llevar un orden y control de todos los documentos de la empresa.**
- **Consignar todas las decisiones, pautas y normas establecidas en las juntas de gerencia.**
- **Llevar control y seguimiento de la agenda del presidente de la empresa.**
- **Poseer un listado actualizado de todos y cada uno de los miembros de la empresa.**
- **Escribir los informes que requiera el gerente general y presidente de la empresa.**
- **Brindar información necesaria a los clientes y nuevos clientes sobre los servicios que da Dismaconsoc S.A.**
- **Colectar los informes económicos de la empresa para luego ser enviados al departamento d contabilidad.**

Elaborado por: La autora,2021
Fuente: Empresa Dismaconsoc S.A.

En la tabla anterior se describió cada una de las acciones que deberá realizar la persona encargada de secretaria de la empresa Dismaconsoc.

Tabla N°9. Manual de Funciones de la Empresa Dismaconsoc S.A.

Cargo: Control de gestión

Empresa Dismaconsoc S.A.

- **Estimar resultados y analizar criterios de medición**
- **Establecer procedimientos de control**
- **Realizar reuniones para analizarlos causas por las cuales no se están desarrollando los objetivos.**

Elaborado por: La autora,2021
Fuente: Empresa Dismaconsoc S.A.

En esta tabla describimos todas aquellas acciones que deben de realizar el personal a carago dl departamento de control de gestión de la empresa Dismaconsoc S.A.

Tabla N°10. Manual de Funciones de la Empresa Dismaconsoc S.A.

Cargo: Comercial

- Realizar análisis mensualmente sobre el mercado y los gustos de los clientes.
- Desarrollar nuevas estrategias para la empresa
- Planificar equipos de ventas para la empresa
- Ayudar junto con el departamento de marketing diseños de publicidad que atrapen al cliente
- Controlas y Evaluar la red comercial

Elaborado por: La autora,2021

Fuente: Empresa Dismaconsoc S.A.

Tabla N° 11. Manual de Funciones de la Empresa Dismaconsoc S.A.

Cargo: Marketing

- Diseñar estrategias de publicidad
- Medir el nivel de aceptación de la empresa en los clientes.
- Llegar a nuevos clientes
- Buscar mejor estrategias de mercado

Elaborado por: La autora,2021

Fuente: Empresa Dismaconsoc S.A.

Tabla N°12. Manual de Funciones de la Empresa Dismaconsoc S.A.

Cargo: Área Técnica

- Generar informes sobre el control de producción
- Realizar un control mensualmente sobre el desempeño de producción para luego ser puesto a disposición de los altos mandos de la empresa.
- Designar personal para los diversos, sub-departamentos
- Trabajar en conjunto con lo sub-departamentos.
- Responsable de designar al jefe y encargado de obra
- Responsable de los recursos humanos y la logística que se lleva a cabo en la empresa.
- Determinar el costo de la mano de obra

Elaborado por: La autora,2021

Fuente: Empresa Dismaconsoc S.A.

En esta tabla se detallan las funciones principales que deberá desarrollar el encargado de la Área técnica, y su trabajo con los sub-departamentos de la empresa, es responsable de todas las actividades que desarrollan los otros departamentos.

Tabla 13. Manual de Funciones de la Empresa Dismaconsoc S.A.

Cargo: Estudio-licitación

- Encargada de realizar una investigación previa a desarrollar un proyecto
- Realizar visitas para determinar el campo en donde se va a desarrollar la obra.
- Realizar un coste y presupuesto al ejecutar un proyecto cuya información tienen que ser entregada al departamento de contabilidad.
- Participar en cada una de las reuniones de los directivos de la empresa

Elaborado por: La autora,2021
Fuente: Empresa Dismaconsoc S.A.

En la tabla anterior se describieron todas aquellas funciones que tienen que realizar el encargado del departamento de Estudio-Licitaciones de la empresa Dismaconsoc S.A.

Tabla N°14. Manual de Funciones de la Empresa Dismaconsoc S.A.

Cargo: Administración

- Realizar evaluaciones sobre los recursos de la empresa
- Encargado de los sub-departamentos (administración general y contabilidad)
- Responsable de todos los documentos emitidos por departamento de contabilidad
- Gestionar el cumplimiento de los objetivos de la empresa
- Asistir a todas las reuniones de carácter organizacional que dicta el consejo directivo.
- Llevar un control sobre las actividades administrativas que se realicen en la empresa.

Elaborado por: La autora,2021
Fuente: Empresa Dismaconsoc S.A.

En la tabla anterior detallamos cada una de las actividades que deberá desarrollar la persona encargada del departamento de administración de la empresa Dismaconsoc S.A., está a cargo de los sub-departamentos.

Estrategia de Marketing Mix

El marketing Mix es una herramienta de análisis de mercado que nos permite conocer el comportamiento de los consumidores y del mercado. En el libro *Fundamentación de marketing* por Kotler y Armstrong señalan que el marketing mix es “Conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing-producto, precio, plaza y promoción-que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta” (Armstrong & Kotler, 2010)

Para la empresa Dismaconsoc S.A. se desarrolló el siguiente esquema de marketing mix analizando el producto, la plaza, precio y promoción dando como resultado lo siguiente:

Tabla N°15. Estrategia de marketing mix para la empresa Dismaconsoc S.A.

Producto	Precio
<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría personal para la ejecución de proyectos arquitectónicos. • Construcción de viviendas • Alquiler de maquinarias • Corrección y mantenimiento de vías • Montaje y desmontaje de estructuras metálicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Los precios del alquiler de la maquinaria varían según el tipo de maquinaria. • Los precios para los proyectos de construcción varían según el diseño del proyecto.
Plaza	Promoción
<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de obra civil del sector público y privado. • Remodelación de casas colectivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido el tiempo estimado que dure la obra si esta no se ha terminado tienen un descuento del 5% en el proyecto.

<ul style="list-style-type: none"> • Edificaciones en la vía pascuales, vía aurora • Planes habitacionales en ciudadelas vía a la costa 	<ul style="list-style-type: none"> • Si el alquiler de la maquinaria supera a 100 horas de alquiler el cliente solo cancelara una vez el transporte de traslado de maquinaria.
---	---

Elaborado por: La autora,2021

Balanced Scorecard para la empresa Dismaconsoc S.A.

Finalmente, una vez realizado el diagnostico actual de la empresa Dismaconsoc y también diagnosticado la situación externa por medio del estudio de mercado, y de elaborar la planificación estratégica para la organización, se procede a realizar la matriz de gestión de Balanced Scorecard, dicha matriz se desarrollará en base a las necesidades y metas de la empresa, sus objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores. Los mismo que le permitirán a la empresa medir el desempeño y el cumplimiento de los objetivos planteados, se utilizara los cuatros perspectivas que determina el modelo las cuales son: Financiera, perspectiva de cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Primero se realizará el mapa estratégico, que determinará la visualización de las estrategias y objetivos desde perspectivas. Este mapa servirá como una guía para desarrollar el Balanced Scorecard de la empresa Dismaconsoc S.A.

Mapa Estratégico

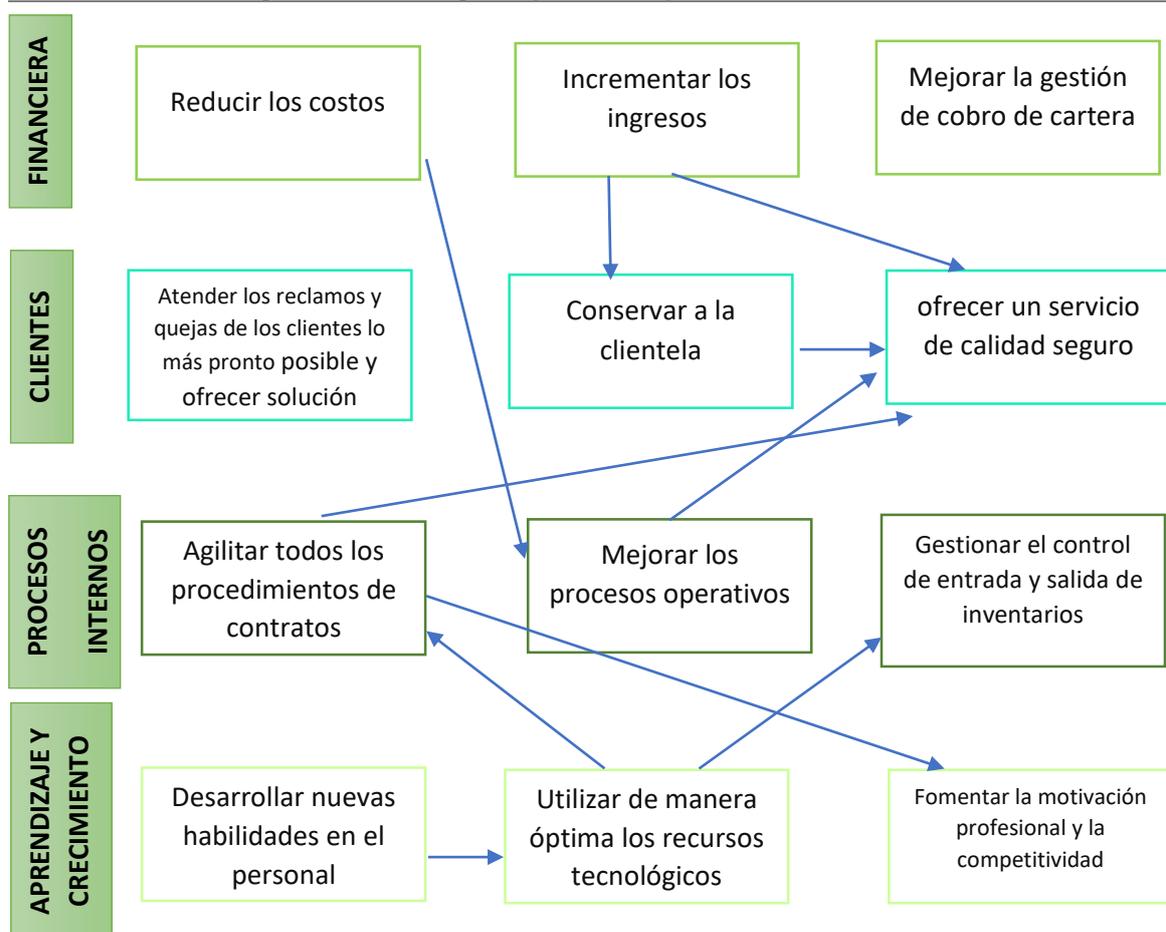
El mapa estratégico es una herramienta que nos permite representar los objetivos que queremos alcanzar, ordenados en las diversas perspectivas del Balanced Scorecard.

Para Amo en su libro titulado *El cuadro de mando integral: Balanced Scorecard* dice “Al objeto de poder establecer un sistema de gestión, necesitamos disponer de una planificación o clarificación estratégica, que nos permita dar efecto, mediante su concreción en objetivos estratégico medibles, relacionados entre sí (Amo Baraybar, 2010)”

A continuación, se mostrará el mapa estratégico con sus respectivas estrategias para la empresa Dismaconsoc que deseamos alcanzar como organización, y analizaremos cada una de las estrategias con sus diferentes perspectivas, las misma que permitirán a la empresa Dismaconsoc tener mayor rentabilidad a largo plazo basándonos en las necesidades de la empresa.

En el siguiente grafico se presentará el mapa estratégico de la empresa Dismaconsoc S.A.

Tabla N° 16. Estrategia de marketing mix para la empresa Dismaconsoc S.A.



Elaborado por: La autora, 2021

Fuente: Empresa Dismaconsoc S.A.

El Balanced Scorecard de la empresa Dismaconsoc S.A., se desarrolló en relación a las necesidades que tiene actualmente la empresa, se establecieron distintos objetivos, con sus respectivos indicadores y estrategias que avalen su desarrollo.

A continuación, se mostrará la matriz Balanced Scorecard de la empresa Dismaconsoc S.A. (anexo 4-5)

Perspectiva Financiera

Desde esta perspectiva, la expectativa es mejorar la rentabilidad económica de la organización, buscando así el uso eficiente de los recursos y la reducción de costos, con el fin de incrementar los beneficios económicos de la empresa Dismaconsoc S.A.

En esta perspectiva, se han planteado tres objetivos estratégicos que la empresa quiere alcanzar con el fin de incrementar el valor del desempeño de sus miembros que forman parte de la empresa.

- Reducción de costos
- Incremento de los ingresos
- Mejorar la gestión de cobro de cartera

A su vez se describen cada uno de sus indicadores que intervienen aquí:

- Valor de incremento de las ventas
- Valor de las ventas a crédito
- Valor de los incrementos de los gastos administrativos y operativos
- Activos corrientes y pasivos corrientes

Para el cumplimiento de dichos objetivos se tomaron estrategias como evitar en su mayoría el desperdicio de recursos ya sea de materiales o recursos personales, así como también la reducción de costos administrativos innecesarios.

La empresa Dismaconsoc S.A. necesita encontrar formas de hacer crecer la cartera de clientes. Esto se puede lograr buscando nuevos proyectos arquitectónicos. Al mismo tiempo, incrementar el número de clientes y sacar al máximo el uso de los recursos de la empresa. Todos los objetivos antes mencionados requieren que la empresa Dismaconsoc S.A. optimice el desempeño financiero de la empresa.

Perspectiva de Clientes

La función principal de esta perspectiva del cuadro de mando integral es dar a los clientes el valor que necesitan, indicando que es en base al cliente que las organizaciones puedan mejorar la rentabilidad y las ventas.

Las estrategias que se crearon aquí permitirá a la empresa Dismaconsoc S.A. identificar las necesidades de su cliente, como satisfacerlas y le permita mantener y hacer crecer la cartera de clientes.

Estos objetivos estratégicos son los siguientes:

- Atender los reclamos y quejas de los clientes en el menor tiempo posible y ofrecerles una solución
- Ofrecer un servicio de calidad y seguro
- Conservar la clientela

Para poder lograr el primer objetivo, la empresa Dismaconsoc S.A. necesitará crear un sistema informático que, además de reducir el tiempo de renovación, registre las facturas para los clientes y busque brindar soluciones rápidas, esta es considerada una estratégica básica. También una de las estrategias es ofrecer un servicio de calidad y seguro en donde el cliente se sienta satisfecho por el trabajo realizado esto nos garantiza conservar al cliente incluso el incremento de la cartera de clientes de la empresa.

Los indicadores que intervienen en estos objetivos estratégicos son, el porcentaje de las quejas de los clientes, seguido de encuestas a los clientes para medir el nivel de satisfacción por el servicio recibido por parte de la empresa, estos serán indicadores que nos permitirán saber y conocer al cliente, para poder conservar y mejorar en los aspectos que la empresa le haga falta mejorar.

Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva permitirá a las organizaciones mejorar e innovar todos los procesos de producción operativos y de gestión que son directamente relevantes para la cadena de valor. Desde esta perspectiva, la empresa Dismaconsoc S.A. podrá identificar los procesos productivos que permite que una empresa alcance un nivel alto de competitividad.

Para estos los objetivos estratégicos son los siguientes:

- Agilizar los procedimientos de contratos en proyectos arquitectónicos.
- Mejorar los procesos operativos
- Gestionar y llevar un control sobre las entradas y salidas de inventarios

Todos los procesos operativos deben mejorarse para los tres propósitos mencionados anteriormente. Esto se puede lograr adquiriendo nuevas tecnologías que le permita el desarrollo deseado de la empresa.

Algunos de los procesos de registrar una venta en el sistema por parte del vendedor del servicio y hace referencia a los registros contables por parte del departamento de contabilidad suelen ser lentos e ineficientes. Esto se da principalmente debido a la falta de actualizaciones, falta de conocimientos de los empleados sobre el sistema y su gestión. Al lograr adquirir nuevas tecnologías, los procesos se podrán realizar en menos tiempo sin retrasar los informes diarios que deben presentarse por venta.

Los indicadores que intervienen aquí son los indicadores de eficiencia y de productividad, a su vez incrementos sobre los procesos contables en donde los informes estén a diario y así poder medir el desempeño. Otra de las estrategias es controlar la entrada y salida de inventarios este nos permitirá conocer con que cuenta la empresa y así poder evitar compra excesiva. Las mejoras o actualizaciones de varios procesos mejoran la eficiencia interna de la empresa Dismaconsoc y asegurar un servicio de calidad a los clientes.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Desde una perspectiva de aprendizaje y crecimiento, las organizaciones tienen la oportunidad de enfocarse en la creación de valor, aumentando y actualizando el conocimiento de sus empleados, mientras se enfocan más en los recursos técnicos.

Es imperativo para la empresa Dismaconsoc enfocarse en los conocimientos que sus empleados mantienen actualmente y evitar priorizar solo la parte financiera.

Estos son los tres objetivos estratégicos que se establecieron:

- Desarrollar nuevas habilidades en el personal.
- Utilizar de manera óptima los recursos tecnológicos de la empresa.
- Fomentar la motivación profesional y la competitividad.

Incrementar la competitividad interna entre los colaboradores de una organización aumentar la eficiencia del proceso productivo y los incentiva a realizar sus actividades de una manera más responsable y eficaz. Esto puede ser posible gracias a la concientización y los beneficios económicos que se brindan a los empleados que pueda enfatizar el trabajo realizado en la empresa, mediante la implementación de un programa integrado que permita a los jefes interactuar con todos los miembros de la empresa Dismaconsoc. Lograr una mayor motivación, cohesión y comunicación.

La formación en conocimientos proporcionada a los empleados de la empresa Dismaconsoc les permitirá desarrollar nuevas habilidades que beneficiará a la empresa en corto plazo.

Lograr el uso requerido de todos los recursos informáticos disponibles para la empresa Dismaconsoc S.A. optimiza el desempeño de la organización. Debido a la falta de conocimiento y habilidades, muchos colaboradores no utilizan dichos recursos de manera eficiente, por lo tanto, el incorporar un espacio de capacitación al trabajador es de mucha importancia en la empresa y de esta manera crecer y ser más productivos y competitivo con las otras empresas del mismo sector.

Análisis comparativo de variables del Balanced Scorecard

Una vez planteada el Balanced Scorecard y su matriz, tenemos que realizar un análisis de comparación de resultados para de esta manera saber de que manera ya sea positiva o negativa es su impacto sobre la empresa Dismaconsoc s.a. las estrategias establecidas en el Balanced Scorecard.

A continuación en la siguiente tabla se realizara una comparación de las distintas estrategias que se tomaran y su impacto sobre la rentabilidad de la empresa Dismaconsoc s.a.

Tabla N° 16.1 Comparación de estrategias con los procesos de la empresa Dismaconsoc s.a.

Reducir costos	El reducir los costos en la empresa Dismaconsoc s.a. mejoraría la parte operativa de la empresa y a su su rentabilidad por que de esta manera se disminuirían los desperdicios.
Mejorar la gestión de cobro de carteras	El impacto que tiene el agilizar el cobro de carteras se reflejado en los procesos operativos de la empresa.
Atender los reclamos quejas de los clientes lo mas pronto posible y ofrecer solución	Su impacto sobre la empresa Dismaconsoc es el incremento de nuevos clientes de esta manera aumenta cu cartera de cliente y asi su rentabilidad.
Ofrecer un servicio de calidad y seguridad	El ofrecer un servicio de calidad tiene su impacto sobre la producción de la empresa Dismaconsoc, y a la parte técnica aparte que a la empresa se vuelve mas confiable para los clientes.
Agilizar los procesos de contratos	Mejorar la parte procesos nos trae mas confianza como empresa.
Mejorar los procesos operativos	El mejorar los procesos operativos de la empresa Dismaconsoc trae un impacto positivo dentro de la empresa.
Desarrolla nuevas habilidades en el personal	Contar con un personal capacitado mejoraría todos los procesos de la empresa.
Fomentar la motivación profesional y la competitividad	La motivación del personal tienen un impacto positivo ya que tener un personal motivado mejoraría todas las partes de la empresa.

Elaborado por: La autora, 2021

Fuente: Empresa Dismaconsoc S.A.

Objetivo Especifico N°4:

Realizar un análisis financiero para determinar los costos que implica el implementar el Plan Estratégico a la empresa Dismaconsoc S.A.

Se ha realizado un diagnostico interno de la empresa que nos ha permitido saber cómo se encuentra actualmente la empresa Dismaconsoc, también se realizó un análisis situación externo para determinaren el entorno donde se encuentra ubicado la empresa, aquí podemos ver sus factores externos por medio del análisis PESTEL, su competencia, entre otros, a su vez realizamos la planificación estratégica para la empresa basándonos en el Balanced Scorecard, finalmente tenemos que realizar un análisis financiero que nos permita conocer cuánto es el costo que se debe implementar para que se pueda dar su ejecución, y la empresa Dismaconsoc S.A. considere su implementación.

Para Terrazas en su artículo *Modelo de gestión financiera* señala que “La planificación financiera se traduce en una planificación presupuestaria que consiste en la revisión de los gastos programados y la programación de dos partes importantes que son: El presupuesto de ingresos realizados en base a las proyecciones para la gestión y los tarifarios existentes; y el presupuesto de gastos que se programa en función a los POAS revisados y a algunos criterios y supuestos que se definen para administración general” (Terrazas Pastor, 2009, p. 63)

Para poder realizar este análisis es necesario tener conocimientos el plan de cuentas de la empresa Dismaconsoc S.A., se deberá realizar un análisis sobre el presupuesto que dispone la empresa mediante los estados y balances financieros.

Una vez realizado todos los ajustes de mejora, tentativamente vamos a mejorar la rentabilidad de la empresa Dismaconsoc S.A., para ello es necesario tener en cuenta como los activos fijos no corrientes, mano de obra, costos y gastos operativos, proyección de ingresos a 5 años, el punto de equilibrio, la inversión total, flujo de caja anual y mensual, TIR, VAN, ROI y el análisis de escenarios; optimista, pesimista y moderado.

Análisis financiero

Para realizar el análisis financiero del proyecto es necesario tener conocimientos previos sobre los estados financieros de la empresa Dismaconsoc, para realizar la proyección se tomaron valores del estado de resultados.

A continuación, se detalla el estado de resultados en un pronóstico de 5 años y a su vez también se detallará su punto de equilibrio para la ejecución del proyecto.

Tabla N°17 Proyección a cinco años empresa Dismaconsoc s.a.

		Estado de resultado				
		1	2	3	4	5
Ventas	\$	150.430,00	\$ 165.473,00	\$ 182.020,30	\$ 200.222,33	\$ 220.244,56
costo de ventas	\$	20.000,00	\$ 22.000,00	\$ 24.200,00	\$ 26.620,00	\$ 29.282,00
costos fijos	\$	24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
costos variables	\$	30.000,00	\$ 33.000,00	\$ 36.300,00	\$ 39.930,00	\$ 43.923,00
gastos operacionales	\$	15.152,00	\$ 16.667,20	\$ 18.333,92	\$ 20.167,31	\$ 22.184,04
otros gastos	\$	5.000,00	\$ 5.500,00	\$ 6.050,00	\$ 6.655,00	\$ 7.320,50
Depreciación	\$	2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
UAll	\$	54.278,00	\$ 62.305,80	\$ 71.136,38	\$ 80.850,02	\$ 91.535,02
Impuestos	\$	6.000,00	\$ 6.600,00	\$ 7.260,00	\$ 7.986,00	\$ 8.784,60
Utilidad neta	\$	48.278,00	\$ 55.705,80	\$ 63.876,38	\$ 72.864,02	\$ 82.750,42

Elaborado por: La autora, 2021

Fuente: Dismaconsoc s.a.

En esta tabla se puede determinar el incremento de las ventas en sus 5 años de estudio del proyecto, tomando el presente año como el año 0 y su incremento en 1,1% en las ventas, se estima que para los siguientes años el incremento de la utilidad será del 20%. Véase en la tabla 17

Punto de equilibrio

Una vez determinado la proyección de las ventas, procedemos a realizar el punto de equilibrio del proyecto, y así poder saber hasta cuanto tenemos que producir para obtener ganancias o pérdida y estimar que tan rentable es para la empresa Dismaconsoc.

En la siguiente tabla se desarrolló el análisis sobre el punto de equilibrio se tomaron valores de la tabla de resultado proyectado, y sus valores son estimados a cinco años.

Tabla N°18 Punto de equilibrio del proyecto

	Punto de equilibrio				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 150.430,00	\$ 165.473,00	\$ 182.020,30	\$ 200.222,33	\$ 220.244,56
costos fijos	\$ 24.000,00	\$ 26.400,00	\$ 29.040,00	\$ 31.944,00	\$ 35.138,40
costos variables	\$ 30.000,00	\$ 33.000,00	\$ 36.300,00	\$ 39.930,00	\$ 43.923,00
costos totales	\$ 54.000,00	\$ 59.400,00	\$ 65.340,00	\$ 71.874,00	\$ 79.061,40
punto de equilibrio en \$	\$ 29.978,58	\$ 32.976,43	\$ 36.274,08	\$ 39.901,49	\$ 43.891,63
punto de equilibrio en %	20%	25%	25%	28%	29%

Elaborado por: La autora, 2021

Fuente: Dismaconsoc s.a.

Para determinar el punto de equilibrio se tomaron valores del estado de resultado, y nos podemos dar cuenta la empresa tienen una viabilidad buena ya que, si tomamos en cuenta sus ventas y su diferencia de los costos totales, podemos determinar que su producción o sus ventas sobrepasan su punto de equilibrio, hablando de manera porcentual nos da un 20% que es el porcentaje que la empresa utilizara para cubrir los costos, considerando de esta manera que el negocio es rentable. Véase en la tabla 18

Inversión Total

En todo proyecto inversión nosotros necesitamos saber el monto de dinero que necesitamos para poner en ejecución dicho proyecto, sea la magnitud que se enfrente.

Una vez proyectado la viabilidad del proyecto, procedemos a realizar la inversión total para el proyecto, aquí estimaremos los costos que se generan al adquirir maquinarias, implementar más personal a la empresa para incrementar la rentabilidad de la empresa Dismaconsoc y cuanto es la inversión que tiene que realizar la empresa.

Aquí se realizará la propuesta de inversión para la empresa Dismaconsoc, desarrollaremos primero un cuadro detallando todo lo que necesitamos para poner en marcha la propuesta. Estos detalles los vamos a clasificar en inversión tangible, intangible y capital de trabajo. Véase en la tabla 19.

Tabla N°19 Inversión total del proyecto

Propuesta de inversión			
	cantidad	precio u	Subtotal
Inversión fija			\$ 14.240,00
1. inversión tangible			\$ 12.935,00
1.1 equipo			\$ 10.025,00
camión	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
areneros	1	\$ 500,00	\$ 500,00
amolador	1	\$ 450,00	\$ 450,00
taladro	1	\$ 75,00	\$ 75,00
roto martillo	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
1.2 muebles y equipos de oficina			\$ 2.160,00
Computadora desinto linux	1	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
impresora multifuncional	1	\$ 300,00	\$ 300,00
útiles de oficina	1	\$ 200,00	\$ 200,00
teléfono	1	\$ 60,00	\$ 60,00
1.3 publicidad			\$ 750,00
gigantografias 1mt	7mt	\$ 50,00	\$ 350,00
anuncios 7 d	20d	\$ 20,00	\$ 400,00
2.inversion intangible			\$ 1.305,00
2.1. preparación del proyecto			
Pesonal Bsc			\$ 500,00
Internet			\$ 75,00
Llamadas	1		\$ 30,00
software	1		\$ 500,00
diseño de marca	1		\$ 200,00
capital de trabajo			\$ 9.000,00
existencias			\$ 1.000,00
disponibles			\$ 5.000,00
Exigibles			\$ 2.000,00
imprevistos			\$ 1.000,00
INVERSION TOTAL			\$ 24.240,00

Elaborado por: La autora, 2021
Fuente: Empresa Dismaconsoc s.a.

En las siguientes tablas se mostrará de manera resumida la inversión total que tiene que realizar la empresa Dismaconsoc s.a. véase en la tabla 20.

Tabla N° 20 Resumen del total a invertir en el proyecto

Inversión total	
I. Inversión fija	\$ 14.240,00
1. Inversión fija tangible	\$ 12.935,00
2.inversión fija intangible	\$ 1.305,00
II. Capital de trabajo	\$ 9.000,00
III. Imprevistos	\$ 1.000,00
Inversión total	\$ 24.240,00

Elaborado por: La autora, 2021
Fuente: Dismaconsoc s.a.

Flujo de caja mensuales

Para determinar el flujo de caja mensual tomaremos el valor de la inversión total, esta proyección por lo general cubre un periodo de doce meses, por medio del análisis del flujo de caja, se determinó si es rentable o no este proyecto a largo plazo.

A continuación, en la siguiente tabla se proyecta el flujo de caja mensual para la empresa Dismaconsoc:

Tabla N°21 Flujo de caja mensual

Flujo de caja mensual proyectado														
Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ingresos														
Ingresos	\$ 15.000,00	\$ 15.750,00	\$ 16.537,50	\$ 17.364,38	\$ 18.232,59	\$ 19.144,22	\$ 20.101,43	\$ 21.101,51	\$ 22.116,83	\$ 23.171,92	\$ 24.279,92	\$ 25.443,42	\$ 26.665,09	\$ 238.756,90
Capital inicial	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Total ingresos	\$ 16.010,00	\$ 16.760,00	\$ 17.547,50	\$ 18.374,38	\$ 19.242,59	\$ 20.154,22	\$ 21.111,43	\$ 22.116,51	\$ 23.171,83	\$ 24.279,92	\$ 25.443,42	\$ 26.665,09	\$ 27.880,00	\$ 250.876,90
Egresos														
Costos de compra servicios básicos sueldos y salarios gastos imprevistos	\$ 7.000,00	\$ 7.350,00	\$ 7.717,50	\$ 8.103,38	\$ 8.508,54	\$ 8.933,97	\$ 9.380,67	\$ 9.849,70	\$ 10.342,19	\$ 10.859,30	\$ 11.402,26	\$ 11.972,38	\$ 12.566,99	\$ 111.419,89
amortización	\$ 1.010,00	\$ 1.010,00	\$ 1.010,00	\$ 1.010,00	\$ 1.010,00	\$ 1.010,00	\$ 1.010,00	\$ 1.010,00	\$ 1.010,00	\$ 1.010,00	\$ 1.010,00	\$ 1.010,00	\$ 1.010,00	\$ 12.120,00
Total egresos	\$ 12.470,00	\$ 12.820,00	\$ 13.187,50	\$ 13.573,38	\$ 13.978,54	\$ 14.403,97	\$ 14.850,67	\$ 15.319,70	\$ 15.812,19	\$ 16.329,30	\$ 16.872,26	\$ 17.444,38	\$ 18.043,99	\$ 131.299,89
Excedentes o deficit	\$ 3.540,00	\$ 3.940,00	\$ 4.360,00	\$ 4.801,00	\$ 5.264,05	\$ 5.750,25	\$ 6.260,77	\$ 6.796,80	\$ 7.359,64	\$ 7.950,63	\$ 8.571,16	\$ 9.222,71	\$ 9.922,01	\$ 73.817,01
Saldo acumulado	\$ 3.540,00	\$ 7.480,00	\$ 11.840,00	\$ 16.641,00	\$ 21.905,05	\$ 27.655,30	\$ 33.916,07	\$ 40.712,87	\$ 48.072,51	\$ 56.023,14	\$ 64.594,30	\$ 73.817,01	\$ 73.817,01	\$ 73.817,01

Elaborado por: La autora, 2021

Fuente: Dismaconsoc s.a.

Por medio del flujo de caja mensual proyectado analizamos que se estima obtener en 12 mes una utilidad proyectada de \$73.817.01. véase en la tabla 21.

En la siguiente tabla se realiza la proyección del flujo de caja de forma anual, se estima que en dos años se recupere la inversión total.

Tabla N°22 Flujo de caja proyectado anual

Flujo de caja proyectado anual				
Año	1	2	3	Total
Ingresos				
Ingresos	\$ 238.756,90	\$ 255.469,88	\$ 278.462,17	\$ 772.688,95
Capital inicial	12.120,00	12.120,00		\$ 24.240,00
Total ingresos	\$ 250.876,90	\$ 267.589,88	\$ 278.462,17	\$ 796.928,95
Egresos				
Costos de compra	\$ 111.419,89	\$ 119.219,28	\$ 129.949,01	\$ 360.588,18
servicios basicos	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	2.400,00	7.200,00
Sueldo1s y salarios	\$ 4.160,00	\$ 4.368,00	4.630,08	13.158,08
gastos imprevistos	\$ 1.200,00	1.200,00	1.200,00	3.600,00
amortización	12.120,00	12.120,00		\$ 24.240,00
Total egresos	\$ 131.299,89	\$ 139.307,28	138.179,09	\$ 408.786,26
Excedentes o deficit	\$ 73.817,01	\$ 128.282,60	140.283,08	\$ 342.382,69
Saldo acumulado	73.817,01	\$ 202.099,62	\$ 342.382,69	

Elaborado por: La autora, 2021

Fuente: Dismaconsoc s.a.

Una vez realizada la proyección anual se procede a realizar tres indicadores esenciales para el proyecto que son: El valor actual neto (VAN), La tasa interna de retorno (TIR), y el periodo de retorno de inversión (ROI).

Tabla N°23 TIR-VAN-ROI

TIR-VAN-ROI				
	0	1	2	3
F.F	\$ -24.240,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Saldo actualizado 10%	\$ -24.240,00	\$ 18.181,82	\$ 16.528,93	\$ 15.026,30
Saldo actualizado acumulado	\$ -24.240,00	\$ -6.058,18	\$ 10.470,74	\$ 25.497,04
TASA	10,00%			
VNA	\$49.737,04			
VAN	\$ 25.497,04			
TIR	64%			
ROI	1,37			

Elaborado por: La autora, 2021

Fuente: Dismaconsoc.sa.

En la tabla podemos analizar que existe un valor actual neto (VAN) de \$49.737.04, recuperando la inversión inicial pagando una tasa del 10% que se solicita, y además tienen un excedente de 25497.04 es decir que este proyecto es viable, en cuanto a la tasa interna de retorno (TIR) nos da un estimado del 64% mayor a la tasa que se pide al proyecto de esta manera podemos saber que está dando valor ósea que es viable, mientras que el retorno de inversión (ROI) nos

dice que en un año se estima recuperar el valor invertido en el proyecto. Véase en la tabla 23.

Análisis de escenario optimista, pesimista y moderado.

En general, el análisis de escenarios toma en cuenta los riesgos que puedan representar para el éxito de un proyecto con el fin de tomar decisiones estratégicas de acuerdo al valor de la inversión que significa cada escenario, también podemos llamarla como una metodología de levantamiento y análisis.

A continuación se muestra los escenarios optimistas, pesimista y moderados para el proyecto de inversión de la empresa Dismaconsoc s.a.

Tabla N°24 Analisis de escenarios

Resumen del escenario			
	Valores actuales:	Pesimista	Optimista
Celdas cambiantes:			
\$F\$21	150000	10000	200000
\$F\$22	2%	1%	5%
\$F\$23	5%	2%	10%
Celdas de resultado:			
\$C\$21	\$49.737,04	-\$27.737,04	\$79.737,04

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

Elaborado por: La autora, 2021

Fuente: Dismaconsoc.sa.

Por medio del análisis de sensibilidad se determinó como cambia los valores en la inversión si las variables como en este caso la variable de ventas, de incremento de ventas y g venta por unidades, en este caso nos muestra que una venta mayor a \$150.000.00 con un 5% de incremento de las ventas nos da un escenario positivo aumentando nuestro VAN a \$79.737.04 superior a nuestro valor actual neto, por otro lado tenemos el escenario pesimista que nos arroja un resultado negativo donde nos muestra que si el valor de las ventas cae nuestro valor actual neto se podría ser en valores negativos. En efecto si se cumple con todo establecido las cifras no dan un valor positivo lo que podremos decir que la inversión que se realizaría en este proyecto trae cambios significativos en la rentabilidad de la empresa. Véase en la tabla 24

En el análisis financiero se realizó una proyección a cinco años, y todos los indicadores presentados nos muestran cifras positivas para la empresa. De tal

manera que si se llegara a ejecutar dicho plan estratégico nos permitirá obtener cambios significativos, que se verán reflejados en las ganancias de la empresa Dismaconsoc s.a.

DISCUSIÓN

Al realizar las diversas preguntas formuladas en la entrevista a los representantes de la empresa Dismaconsoc S.A., respectivamente respondidas por el gerente y el presidente de la organización, permitió determinar que la empresa actualmente no cuenta con una estrategia de planificación. Es decir, la gestión y las actividades realizadas no están guiadas por la misión y visión, ni por un propósito u objetivo definido.

Además de no utilizar un modelo de gestión como el Balanced Scorecard, los representantes de la empresa Dismaconsoc S.A. se pudieron reconocer la necesidad de implementar una planificación estratégica para de esa manera saber con claridad su enfoque como empresa y obtener el éxito.

Es imperativo que las nuevas empresas sumergidas en el mercado, cuenten con una administración con planes que establezcan principalmente misiones, visiones, objetivos y metas que se alcanzarán en un periodo de tiempo, con base a la información recopilada por medio de la encuesta realizada la dirección manifestó que las nuevas empresas dedicadas a la actividad de construcción no se están aprovechando de estos importantes elementos de gestión. Para Suarez y Gonzales el implementar el Balanced Scorecard permite a la organización tomar en cuenta los problemas a nivel administrativo, además que le da una visión general de todas las funciones de la empresa. (Suarez & Gonzalez , 2019). Con relación a esto de hoy en día las empresas tienen muchas posibilidades de pronosticar problemas a futuro.

Por otro lado, esto es muy importante, especialmente para las empresas cuya función principal es la prestación de servicio, donde significativamente su crecimiento depende del gusto y satisfacción del cliente. Es por tal que los trabajadores en la empresa Dismaconsoc no se encuentra muy bien capacitada, con esto queremos decir que la mayor parte de empresas dedicadas a esta actividad, no le dan la debida importancia al capital humano que tiene dentro de la empresa. Para Río, Ferrer, Muños y Martínez han determinado en una encuesta de cuadro de mando integral que su aplicación puede tener en cuenta la alta influencia y participación que ejerce el capital humano en el funcionamiento

general de una organización. (Rio Manrique, Ferrer Guerra, Muños Colomina , & Martinez Vera, 2010).

Para Fernández en su libro llamado Dirección planificación estratégica en las empresas y las organizaciones señalan que existe una relación entre planificación estratégica y los programas y planes de acción ya que la primera tiene relación con las acciones que se debe de tomar en una empresa, y la siguiente nos indica que hay que hacer y cómo hay que hacer y la base de información que es aquella en donde se tiene el control del cumplimiento de los objetivos. (Fernández Romero, 2004). El implementar estos principios en la planificación estratégica nos ayudó a tener mayor control e ir a la raíz de los problemas de la empresa que en este caso su principal problema era la gestión interna de la empresa.

La empresa Dismaconsoc es una empresa pequeña que, como muchas empresas de este tamaño, no mantienen un rumbo estratégico particular por el hecho que se centra su mayor concentración en lo financiero. Por esta razón se implementó un plan estratégico para la empresa que nos ayude a controlar y organizar los recursos de la empresa.

CONCLUSIONES

El estudio que se realizó en este proyecto, se determinó que la planificación estratégica es una herramienta que permite a las empresas indiferente a la actividad que desarrollen, la posible integración de todos los recursos que posee la empresa, en otras palabras, todos los recursos de origen financiero y no financieros, se alinean a cumplir los objetivos de la empresa.

La propuesta del plan estratégico se basó en una matriz de gestión Balanced Scorecard, dicha matriz cuenta con cuatro indicadores, dichos indicadores permiten identificar los problemas de gestión que tiene la empresa y también la capacidad de dar valor a cada una de las partes que se desempeñan cada una de las partes. Dirigiéndonos al cumplimiento de metas y la misión de la empresa, como también llevar un control de las actividades de la organización y del personal dentro de misma, además que hace más llevadera la relación de los altos mandos con los demás departamentos.

Se analizó el modelo de Winslow Taylor quien es considerado como el padre de la administración científica, en este modelo se recalca la importancia de mantener una planificación en la empresa y el papel importante que tiene la parte obrera en el desarrollo del éxito de la empresa y el cumplimiento de objetivos. Existe una diferencia entre la teoría de planificación de Taylor con Fayol los dos considerados pioneros de la planificación estratégica, el uno se enfoca en métodos y herramientas de trabajo en donde el trabajador es pieza fundamental y Fayol se enfoca en la estructura de la organización.

En conclusión, la empresa Dismaconsoc S.A, no posee una correcta planificación que le permita tener un correcto conocimientos y control de los recursos que posee la empresa, es decir tener clara la misión, visión, sus objetivos como empresa, y estos a su vez se cumplan en un determinado tiempo.

La recopilación de información se dio por medio de entrevistas a los directivos de la empresa y a los proveedores, esto nos permitió conocer cómo se encuentra la empresa de manera tanto su gestión por dentro como por fuera.

En el primer objetivo pudimos analizar cómo se encontraba la situación actual en la que estaba la empresa Dismaconsoc, aquí nos dimos cuenta que no posee una correcta planificación que le permita tener el control de sus

actividades, como a su vez tener claro cuál es su misión y visión, sus objetos empresariales a corto, y largo plazo, un organigrama con sus respectivas funciones.

En el segundo objetivo se analizó la situación externa por medio de un estudio de mercado. Este análisis de mercado nos permitió tener conocimiento del mercado, a través de un análisis PESTEL, también se realizó un análisis de competencia y de sus clientes potenciales y futuros clientes. Este objetivo nos ayudó a saber de qué manera se comporta el mercado y analizar sus posibles efectos en la empresa Dismaconsoc.

En el tercer objetivo se realiza la planificación estratégica para la empresa, pero basándonos en un modelo de gestión. En este objetivo se realizó varios análisis como el FODA cruzado, también como matrices de riesgo, se restauró todo en cuanto misión y visión, se plantearon nuevos objetivos, y nos basamos en un modelo de gestión mediante el Balanced Scorecard, aquí nosotros planteamos las estrategias con sus respectivas perspectivas y su posible cumplimiento.

Como último objetivo fue realizar un análisis financiero que nos permitió saber cuál es el costo que corre la empresa si se concreta su implementación y sus futuras ganancias.

Dado que la actividad productiva de la empresa es brindar un servicio, en cada caso el nivel de valor de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y los procesos internos, se da la necesidad de mantener un personal capacitado. Se reconoció que estos puntos mejoraran la cadena de producción de la empresa Dismaconsoc s.a.

RECOMENDACIONES

Con relación al análisis que se realizó a la empresa Dismaconsoc, pudimos conocer e identificar las insolvencias administrativas, de operaciones y de producción, estas falencias impiden que la empresa incremente su rendimiento, para esto y con relación a lo que proponemos en el proyecto se recomienda:

Es muy importante que la empresa establezca de manera formal el uso adecuado de la planificación y comunique el valor determinado por todo el personal, misión, visiones, metas a corto y largo plazo, con el fin que los trabajadores tengan conocimientos y todas sus actividades se desarrollen en base a el cumplimiento de objetivos para así mejorar la eficiencia de la empresa.

Se propone que los socios puedan realizar juntas ejecutivas cada 3 meses o 6 meses, para de esta manera poder llevar un control del cumplimiento de los objetivos.

Damos como recomendación implementar la matriz que se desarrolló en el objetivo tres, el Balanced Scorecard, donde se puedan cumplir los objetivos estratégicos, indicadores y metas que se establecieron en la mencionada matriz, ya que esta matriz va enfocada en elementos internos que son factores importantes para el desarrollo de la empresa, aparte de la financiera.

A su vez, otra de las recomendaciones que se le da a la empresa es, que tenga una buena relación con sus trabajadores, capacitar a los trabajadores y crear un ambiente laboral agradable son puntos importantes que aunque suene ilógico, estos nos ayudaría a que el trabajador desarrolle sus actividades con mayor productividad en beneficio de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Martinez Daniel, Milla Artemio. (2012). *Análisis Del Entorno*. Madrid: Díaz De Santos.
- Alvarado Martinez, T. (2001). Metodología para elaborar un plan estrategico y rediseño organizacional de una unidad de producción. *Revista mexicana de agronegocios*, 9.
- Amo Baraybar, F. (2010). *El cuadro de mando integral: Balance scorecard*. Madrid: Editorial ESIC.
- Ana, T. (2020, Marzo 1). *Anatrenza*. Obtenido de <https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa/>
- Aranda , M., & Páez , A. (2011). Aplicación del balanced scorecard como estrategia de control en un hospital privado ubicado en la ciudad de México. *Mercado y Negocio*, 35-54.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2010). *Fundamentacion De Marketing*. Mexico: Person.
- Barba Alvarez , A. (2010). *Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mito*. Mexico: Gestión y estrategia.
- Barroso Tenoira, T. (2007). Responsabilidad social empresarial: conceptos y sugerencias para su aplicación en empresas constructoras . *Revista Academica Ingenieria* , 65-72.
- Bollet Ramírez, F. (2015). Propuesta de un modelo de gestión estrategica aplicando el cuadro de mando integral, para la mejora del desempeño de la empresa Kaniman SRL. en la ciudad de Pucallpa 2012. *Gaceta Científica* , 240-245.
- Bravo Valdiviezo, M. (2011). *Contabilidad general*. Quito : Escobar.
- Carro, F., & Caló, A. (2012). La administración científica de Frederick W. Taylor: Una lectura contextualizada. *La Plata*, 2-18.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y Análisis PESTEL. *Academica*, 6-7.
- Clemente Rodriguez, S., & Chumpitaz Cartagena, T. (2019, Diciembre 5). *Las cinco fuerzas de porter enfocadas en el crecimiento empresarial de la empresa rodriguez sac*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12867/3101>
- Conbaquerizo S.A. (2021, Septiembre 2). *Conbaquerizo* . Obtenido de <http://conbaquerizo.com/>
- Construcción, R. Q. (2014). *Reglamento Que Regula La Relación Laboral En El Sector De La Construcción* . Quito.
- Contreras Sierra, R. E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planificación estratégica . *Pensamiento y Gestion* , 152-181.
- Dávila Newman, G. (2006). El Razonamiento Inductivo y Deductivo Dentro del Proceso Investigativo en Ciencias Experimentales y Sociales. *Revista De Educación Laurus*, 184.
- Davini, M. (2008). *Métodos de enseñanza*. Buenos Aires: Santillana .
- Duran, S., Crissien Orellano, J. E., Virviescas Peña, J., & García, J. E. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del Caribe-Colombia. *Revista Espacios*, 24-40.

- Editorial. (2013, agosto 24). *Importancia.org*. Obtenido de <https://www.importancia.org/empresa.php>
- Ekos. (24 de Octubre de 2018). *El Sector De La Construcción: Volución y Proyecciones*. Obtenido de Ekos negocios: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/el-sector-de-la-construccion-evolucion-y-proyecciones>
- Etinar S.A. (2021, Septiembre 2). *Etinar*. Obtenido de <https://www.etinar.com/>
- Fernández Romero, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Fernandez Romero, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica n las empresas y organizaciones*. Galicia: Diaz de Santos .
- Fuentes Tamara, Cardozo Luna. (2011). Analiis de tres modelos deplanificación estrategica, bajo principio de pensamiento complejo. *Dialnet*, 121-125.
- Garcia Acheverria, S. (2018). *Introducción a la Economía dela empresa*. Diaz de Santos.
- Gil, S. (2015, Diciembre 10). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/empresario.html>
- Gimenez Arriba , J. (1959). Tecnicas Del Organigrama . *Documentación Administrativa*, 3-10.
- Gomez Diana y Sánchez Ruddy. (2015). *Dspace.ups*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/el-sector-de-la-construccion-evolucion-y-proyecciones>
- González , J., Manrique, O., & Gonzalez , O. (2010). La Visión Gerencial Como Factor De Competitividad . *Revista EAN*, 40-52.
- González, M., & Fernandez, A. (2000). La decisión de subcontratar: El caso de las empresas constructoras. *Investigaciones Economicas*, 501-521.
- Grupo FARO. (2020). *Sector de la construcción en el Ecuador en época de COVID-19*. Guayaquil: FARO.
- Guevara Torres , D. (2018). *Repositorio.upn*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11537/14627>
- Guillermo Maldonado y Alfonso Erazo . (2016). El Reto De La Planificación Estrategica En Las Pymes . *Dialnet*, 335-344.
- Guillermo Valencia, Alfonso Erazo. (2016). El reto de la planificación estrategica en las PYMES. *Dialnet*, 335-344.
- Hidalgo Sanunga, Gabriela y Valle Zamora, Victor. (2018, Diciembre 3). *Repositorio.ulvr*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/2433>
- Ingenio San Carlos S.A. . (2021, Septiembre 4). *San Carlos* . Obtenido de <https://www.sancarlos.com.ec/>
- Kieling, A. C. (2015). *Balanced Scorecard: Factores de exito*. Brazil: Laxmi Book Publication .
- Kimberly-Clark . (2021, Septiembre 3). *Kimberly-Clark*. Obtenido de <https://www.kimberly-clark.com/es-us>

- Kvales, S. (2011). *La Entrevista En La Investigacion Cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- L. Correa , C., Yepes, V., & Pellicer, E. (2007). Factores determinantes y propuestas para la gestión de la innovación de las empresas constructoras. *Revista de Ingenieria de Construcción*, 05-14.
- León Vásconez, M. (2019). *Repositorio.ug*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/45505>
- Lifeder. (2018). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/factores-internos-externos-empresa/>
- Linares Milan, Navarro Asto, Montañana Avino. (2001). *Economia y la constitución de empresas constructoras*. Mexico: UPV.
- Llivizaca Zumba , I. (2020, Diciembre 3). Obligación Del constructor y Recursos de la empresa Dismaconsoc S.A. (D. Castillo campuzano , Entrevistador)
- Lopéz Pedro y Fachelli Sandra. (2016). *La encuesta* . Barcelona: Metodologia De La Investigación Social .
- Lucero, K. (2019). La Construcción, Un Pilar De La Economía Debilitado Por La Pandemia. *Gestión Digital*, 1-4.
- Marcelino Aranda , M., & Coría Paez , A. (2016). Aplicación del Balanced Scorecard como estrategia de control en un hospital privado en la ciudad de Mexico. *Mercados y Negocios* , 35-54.
- Marrero, B. (2017, Noviembre 7). *BmaGrup*. Obtenido de <https://brendamarreropr.com/6-terribles-consecuencias-de-no-planificar-en-las-empresas/>
- Martinez Daniel, Milla Artemio. (2005). *La Elaboración de un Plan Estrategico y su Implementacion a través del Cuadro de Mando Integral*. España: Editorial Diaz de Santos .
- Michaux, S., & Cadiat, A.-C. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. 50Minutos.es.
- Ministerio De Desarrollo Urbano Y Vivienda. (2020). *Normas Ecuatoriana De Construccion*. Quito.
- Ministerio De Desarrollo Urbano Y Vivienda . (2020). *Acuerdo Ministerial*. Quito .
- Naranjo, M. (2011). *Análisis Sectorial: Sector De La Construcción*. Guayaquil: FLACSO.MIPRO.
- Neil, K. (2014). Estrategias Competitivas . *Modulo*, 40-75.
- Nóbile, J. (2010). Concepto actual de empresa . *Revista de Economía y estadísticas*.
- Nogueira , D., López, D., Medina , A., & Hernández , A. (2014). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería . *Revista Ingenieria de Construcción scielo*, 201-214.
- Normas De Arquitectura y Urbanismo. (2003). *Comisión de Planificación y Nomenclatura*. Quito.
- O., R. (2000). *Los conceptos de: mision, vision y proposito estrategico* . España: Universidad Deusto.

- Oficad-Constructores. (2021, Febrero 21). *Oficad.com*. Obtenido de Oficad.com:
<http://www.oficad.com/constructor/index.htm#:~:text=Los%20constructores%20son%20las%20personas,%2C%20puentes%2C%20carretera%2C%20etc.&text=Los%20constructor%20son%20los%20responsable,calidad%20de%20los%20materiales%20utilizados>.
- Palma Rodríguez, C. (2011). ¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo? *Revista de Ciencias Economicas*, 629-635.
- Panella y Muni. (2015). *30 modelos de deseciones estrategicas*. España: España.
- Pelaez , A., Rodriguez , J., Ramirés , S., Pérez, L., Vásquez , A., & González , L. (2012, Septiembre 12). *La entrevista*. Obtenido de Universidad Autonoma De Mexico : http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/E
- Peréz, J. A., & Polis, G. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de porter. *Academica*, 103-115.
- Ponce Talancón , H. (2007). La matriz FODA: alternativas de diagnostico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones . *Enseñanzas e investigación en Psicología*, 113-130.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard business review* , 58-77.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations* . Barcelona: Edicion Deusto .
- Portonovo S.A. (2021, Septiembre 2). *Portonovo* . Obtenido de <http://portonovo.com.ec/trayectoria.php>
- Publicas, R. D. (2008). *Reglamento De Seguridad Y Salud Para La Construcción Y Obras Publicas* . Quito.
- Quintero Beltrán , L. C., & Osorio Morales , L. M. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis . *Revista CEA* , 20-45.
- Ricse, A., Irven, C., Chocce , C., & Jandery, M. (2016, 11 07). *Repositorio UNCD*. Obtenido de Repositorio Uncd: <http://hdl.handle.net/20.500.12894/1605>
- Rio Manrique, M., Ferrer Guerra, J., Muños Colomina , C., & Martinez Vera, M. (2010). El blanced scorcard en el area de recursos humanos. *Cuaderno de Estudios Empresariales*, 145-176.
- Rodriguez Valencia , J. (2010). Administracion de pequeñas y mediana empresas. *Cegance leaning* .
- Rosario, B. (2012). *La planificacion estrategica*. Obtenido de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/35060/rosario_bello_caprade.pdf.
- Sainz De Vicuña, M. J. (2017). *El Plan Estrategico en la Practica*. Madrid: Esik Editorial.
- Salica.es. (2021, Septimbre 5). *Salica Del Ecuador*. Obtenido de <https://www.salica.es>
- Sammul-Bonnicci Tany, Galea Daniel. (2014). PEST Analysis.
- Sarli, R., González , S., & Ayres , N. (2015). Análisis FODA una herramienta necesaria . *Revista de la Facultad de Odontologia* , 17-20.

Suarez, F. M., & Gonzalez, M. F. (2019). Analisis de la aplicación del balanced scorecard como herramienta de diagnostico adaptadas a las microempresas. *Economía y Administración*, 99-110.

Técnicas de Observación Social. (2020). *sites.google.com*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/tecninvestigacionsocial/temas-y-contenidos/tema-4-las-tecnicas-estructurales-entrevista-grupo-de-discusion-observacion-y-biografia/tecnicas-de-observacion/observacion-sistemica>

Terrazas Pastor, R. (2009). Modelo De Gestión Financiera Para Una Organización . *Perspectivas*, 55-72.

Thompson, I. (2006). Misión y Visión . *Pronegocios.net*, 2-3.

Tonicorp S.A. . (2021, Septiembre 3). *Tonicorp*. Obtenido de <http://www.tonicorp.com/>

Trabajo, I. N. (2021, Febrero 12). *Portal INSST*. Obtenido de Portal INSST: <https://www.insst.es/-/quien-es-quien-en-una-obra-de-construccion-#:~:text=Contratista%3A%20la%20persona%20f%C3%ADsica%20o,al%20proyecto%20y%20al%20contrato>.

Trenza, A. (2017). *At anatreza* . Obtenido de <https://anatreza.com/plan-estrategico-empresa/#15-pasos-para-hacer-un-plan-estrategico>

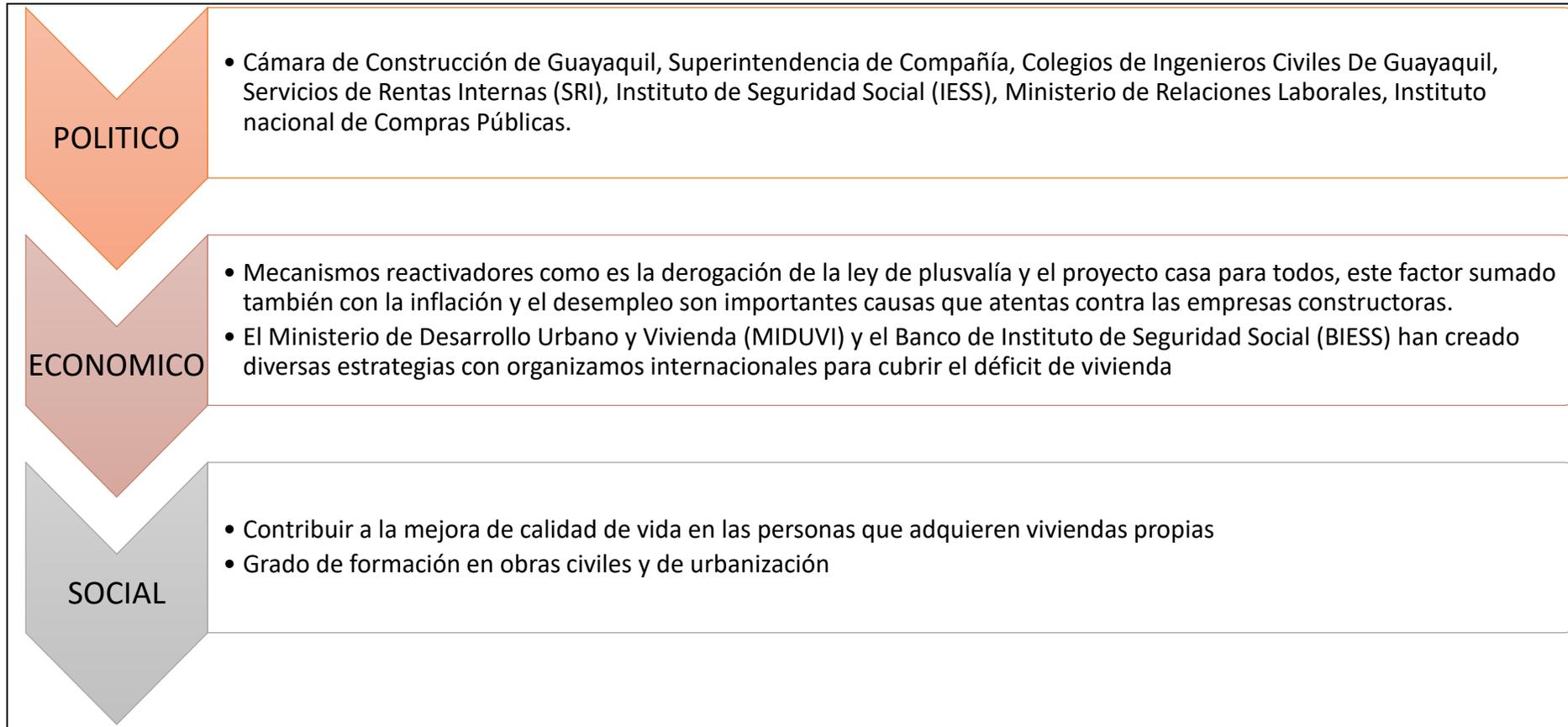
webcomite. (2019). *ugr*. Obtenido de <https://www.ugr.es/~eues/webcomite/Objetivos%20plan.htm>

Anexo 1. Cronograma de Actividades

Meses – semanas	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades																								
Desarrollo del Anteproyecto de Titulación				■																				
Recepción del Anteproyecto de Titulación					■																			
Solicitar estadístico A.								■																
Designación de tribunal de Anteproyecto									■															
Sustentación de anteproyecto de Titulación										■														
Recepción de Informe de Tribunal											■													
Análisis e interpretación de datos												■												
Culminación del trabajo de titulación													■											
Revisión estadístico B.																			■					
Revisión de Redacción Técnica																								
Certificado de aprobación de Tesis																								
Sustentación de la Tesis de Titulación																								

Elaborado por: La autora,2021

Anexos 2: Análisis PESTEL



TECNOLOGICO

- Mecanismos tecnológicos que faciliten las necesidades de comunicación desde las obras
- Costos de implantar nuevas tecnologías y inversión I+D

ECOLOGICO

- La generación de residuos, aumento de la contaminación del medioambiente.

LEGAL

- Otorgamiento de licencias de construcción.
- Regulaciones en el cumplimiento de la norma para construcciones sismo resistentes nsr-10
- Leyes de salud y seguridad laboral.
- Cumplimiento y ejecución de póliza de cumplimiento en contrataciones estatales.

Elaborado por: La autora, 2021

Anexo 3. Cinco fuerzas de Porter



Elaborado por: La autora,2021

Anexo 4. Matriz de Impacto Cruzado para la empresa Dismaconsoc S.A. (FODA)

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confianza en los clientes • Precios moderados, mejor a los de la competencia • Maquinaria en buen estado • Experiencia en el sector 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No contar con una planificación en la empresa • Desconocimientos de leyes y reglamentos a cumplir • Desconocimiento del manejo verdadero de la parte administrativa • Falta de organización
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia agresiva en el mercado. • Problemas económicos, sociales y sanitarios en el país. • Sector de la construcción colapsado de empresas dedicados a la misma actividad 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender cada duda de los clientes • Buscar el bienestar de ambas partes, y a su vez ambas tengan beneficios. • Ofrecer un servicio de calidad que nos ayude a conservar el cliente y su preferencia. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los empleados • La directiva este en constante conocimiento sobre los fenómenos económicos que la empresa podría enfrentar • Gestionar todos los movimientos de la empresa y llevar un control.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en ofertas publicas • Buena relación con proveedores • Cuenta con la posibilidad de obtener crédito directo • Conectarse con clientes nuevos • Tecnología 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de nuevos proyectos • Mejorar los procesos operativos de la empresa. • Mejorar la parte técnica de la empresa. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevas habilidades en los trabajadores. • Controlar stock de la empresa

Anexo 5. Matriz de Riesgo para la empresa Dismaconsoc S.A.

Matriz VIP				
Estrategias	Viabilidad	Impacto	Prioridad	Puntaje
EFA1.- F4A1: Ofrecer un servicio mejorando haciendo un buen uso de la tecnología.	3	2	2	7
EFA2.-F5A4: Darle un uso alternativo a los desperdicios	2	3	3	8
EFO1.- F504: Aprovechar los años de experiencia para ingresar a nuevos mercados	4	4	3	11
EFO2.-F4O5: Sacar provecho a la tecnología para poder atender una demanda creciente	3	3	2	8
EDO1.- D3O1: Utilizar programas de capacitación para motivar los empleados	1	3	3	7
EDO2.- D4O3: Aprovechar las políticas de gobierno para implementar nuevos productos y servicios	2	2	2	6
EDA1.- D4F4A3: Utilizar métodos de construcción que tengan un alto proceso tecnológico para que los competidores o los nuevos que ingresen al mercado no puedan copiarlo	3	2	3	8

Elaborado por: La autora,2021
Fuente: Empresa Dismaconsoc S.A.

Anexo 6. Matriz de Balanced Scorecard de la empresa Dismaconsoc S.A. Financiera- De Cliente

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Cálculo	Estrategias	Responsables
Financieras	Reducir costos	*Porcentaje de incremento de los gastos administrativos y operativos	*Ratio de los gastos/Ventas realizadas	*Evitar los desperdicios de material y los costos administrativos innecesarios	Departamento de contabilidad y gerencia
	Incrementar los ingresos	*Activos corrientes y Pasivos corrientes porcentaje del incremento de las ventas	*Utilidad neta/ventas netas*100%	*Buscar nuevos proyectos arquitectónicos *Ampliar la cartera de clientes *Sacar el máximo del uso de los recursos	Departamento de contabilidad, Gerencia, Departamento comercial
	Mejorar la gestión de cobro de cartera	*Porcentaje de las ventas a crédito *Ciclo de tiempo de cobranza	*cartera cobrada/Documento por cobrar y cuentas por cobrar	*Restaurar los plazos de mora de pago de los créditos de los clientes, estableciendo un límite de 20 días	Departamento de contabilidad
De clientes	Atender los reclamos y quejas de los clientes lo más pronto posible y ofrecer solución	*Porcentaje de reclamos y quejas por medio de encuestas	*número de devoluciones/Total de ventas	*crear un espacio en donde los clientes puedan expresar sus inconformidad y darles el respectivo asesoramiento y solución	*Departamento de contabilidad-Gerencia
	Ofrecer servicio de calidad y seguridad	*Encuesta para medir satisfacción-incremento de nuevos clientes	*número de clientes satisfechos/clientes totales	*Darles un asesoramiento completo despejar toda duda del cliente sobre el servicio que desee adquirir	*Departamento comercial-gerencia
	Conservar clientes	*Encuesta realizada a los clientes para medir su satisfacción	*c. totales-c. perdidos/clientes totales*100%	Servicio Pos-Venta	Departamento comercial-Presidencia

Elaborado por: La autora,2021

Fuente: Empresa Dismaconsoc S.A.

Anexo 7. Matriz de Balanced Scorecard de la empresa Dismaconsoc S.A. Proceso internos-Aprendizaje y crecimiento

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Cálculo	Estrategias	Responsables
Procesos internos	Agilizar todos los procedimientos de contratos	*Indicadores de eficiencia *Porcentaje de incrementos de informes contables	*número de procesos realizados/total de procesos*100%	*Adquirir equipos y sistemas informáticos actualizados	Departamento de contabilidad-gerencia y presidente
	Mejorar los procesos operativos	*Indicador de productividad *Indicador de eficiencia	*Producción/insumos --	*Cumplir con el tiempo establecido en cada proyecto arquitectónico	Departamento técnico
	Gestionar la entrada y salida de inventarios	*Rotación de inventarios	*Ventas netas/inventarios	*Llevar un control sobre los recursos disponibles de la empresa	Departamento de contabilidad, departamento técnico, gerencia
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar nuevas habilidades en el personal	*Porcentaje de capacitaciones del personal anual	*Empleados capacitados/total de empleados*100%	*Crear programas de capacitaciones de a los empleados	Gerencia, recursos humanos, administración general
	Utilizar de manera óptima los recursos tecnológicos	*Porcentaje de eficiencia en procesos administrativos	*Números de procesos ejecutados/procesos administrativos*100%	*Realizar cursos de capacitaciones a los trabajadores	Gerencia, departamento técnico,
	Fomentar la motivación profesional y la competitividad	*Evaluaciones de rendimiento al personal de trabajo	*producción total/Número de empleados*100	*Ofrecer incentivos a los trabajadores y demás beneficios por el cumplimiento de metas	Gerencia, departamento comercial, departamento técnico

Elaborado por: La autora,2021

Fuente: Empresa Dismaconsoc S.A.